

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE
EN GESTION DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
MICHEL BÉLANGER

LES RÔLES DES ÉLUS MUNICIPAUX
DANS LA VALORISATION DE L'ENTREPRENEURSHIP,
LA CRÉATION ET L'EXPANSION D'ENTREPRISES TERRITORIALES :
ÉTUDES DE CAS AUPRÈS DES MAIRES DE LA RÉGION DU CENTRE-DU-QUÉBEC.

MARS 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

À la mémoire de
ma mère Françoise Legault-Bélanger
et de mon professeur André Belley.

Tous deux ont été pour moi
des bougies d'allumage,
des exemples de vie.

Merci du plus profond de mon cœur à ma conjointe Louise pour son support total et indéfectible et particulièrement pour sa patience et son amour durant ces laborieuses années d'apprentissage.

Merci à Geneviève, Louis-Philippe et Vincent qui ont généreusement renoncé à certains petits bonheurs qui m'ont permis de prendre le temps. Ils auront, j'espère, compris ce qu'est la ténacité.

Merci également à monsieur André Joyal, mon directeur de recherche, qui a réussi à contenir mes vagues à l'âme et mes élucubrations. Il a joué un rôle déterminant dans la poursuite de mes études et il continue d'être pour moi un réel mentor.

Un merci tout spécial à Marielle, pour sa disponibilité et à madame Andrée B. Desrochers, secrétaire aux études de cycles supérieurs du Département des sciences de la gestion, pour son professionnalisme et ses encouragements.

À tous les parents et amis (es) qui m'ont supportés durant cette étape de vie, aux enseignants et aux étudiants qui ont éclairé mon parcours merci.

SOMMAIRE

Sommaire : À l'instar de plusieurs pays, le Québec démontre actuellement une nette tendance vers le développement économique local basé sur l'entrepreneurship. La création et l'expansion d'entreprises servent de levier au développement économique d'une région et requièrent la présence d'un individu-entrepreneur et d'un milieu favorable à son développement (Cromie, 1994; Pecqueur, 1996; Belley, 1989; Proulx, 1998; Joyal, 2002). L'environnement immédiat du porteur de projet influence sa décision « d'entreprendre » et l'évidence suggère que différents environnements peuvent être plus ou moins incubateurs d'entrepreneurship (Krueger et Brazeal, 1994; Proulx 1994; Julien, 1997). Les leaders locaux doivent jouer le rôle d'agent de concertation, en devenant les catalyseurs des actions nécessaires à la création des conditions et du climat essentiels à l'activité des entrepreneurs. Par l'intermédiaire d'études de cas, cette recherche met en relation le concept des rôles de Mintzberg (1973) et les jeux de rôles des maires sur des facteurs locaux reconnus prépondérant au démarrage et à l'expansion d'entreprises.

Mots-clés : maires; municipalités; rôles; développement local; entrepreneurship.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
TABLE DES MATIÈRES.....	5
AVANT PROPOS	9
INTRODUCTION.....	10
CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE	17
I - L'ENVIRONNEMENT MUNICIPAL.....	22
II - L'ENVIRONNEMENT MUNICIPAL ET LE PROCESSUS D'AFFAIRES	33
<i>Le facteur de faisabilité</i>	<i>36</i>
<i>Le facteur de crédibilité.....</i>	<i>40</i>
<i>Le facteur opportunité</i>	<i>42</i>
III - LE CONCEPT DE L'ACTEUR DE RÔLES	43
<i>L'acteur de rôles</i>	<i>44</i>
<i>Le pouvoir de l'acteur</i>	<i>45</i>
<i>Le maire - l'acteur étudié</i>	<i>46</i>
IV - LE CONCEPT DES RÔLES DE MINTZBERG (1973).....	48
<i>Les rôles interpersonnels.....</i>	<i>49</i>
<i>Les rôles liés à l'information.....</i>	<i>54</i>
<i>Les rôles liés à la prise de décision.....</i>	<i>61</i>
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	69
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	73
<i>Analyse du cas 1.....</i>	<i>75</i>
<i>Analyse du cas 2.....</i>	<i>78</i>
<i>Analyse du cas 3.....</i>	<i>81</i>
<i>Analyse du cas 4.....</i>	<i>85</i>
<i>Analyse du cas 5.....</i>	<i>89</i>
<i>Analyse du cas 6.....</i>	<i>92</i>
ANALYSE COMPARATIVE DES CAS.....	95
CONCLUSION ET AVENUES DE RECHERCHE.....	113

ANNEXES	116
ANNEXE I : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 1	117
ANNEXE II : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 2	126
ANNEXE III : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 3	137
ANNEXE IV : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 4	146
ANNEXE V : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 5	154
ANNEXE VI : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 6	160
ANNEXE VII : LETTRE PRÉSENTÉE AU MAIRE ET TOILE DE FOND DES ENTREVUES	169
RÉFÉRENCES	184

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN 1).	76
TABLEAU 2 : UTILISATION DES RÔLES PAR GROUPE VERSUS LES FACTEURS INFLUENCÉS (MUN1).	77
TABLEAU 3 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN2).	79
TABLEAU 4 : RÉPARTITION DES RÔLES SELON LE GROUPE ET LE FACTEUR OBSERVÉ (MUN2).	80
TABLEAU 5 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN3).	82
TABLEAU 6 : RÉPARTITION DES RÔLES SELON LE GROUPE ET LE FACTEUR OBSERVÉ (MUN3).	83
TABLEAU 7 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN 4).	87
TABLEAU 8 : RÉPARTITION DES RÔLES SELON LE GROUPE ET LE FACTEUR OBSERVÉ (MUN4).	88
TABLEAU 9 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN5).	90
TABLEAU 10 : RÉPARTITION DES RÔLES SELON LE GROUPE ET LE FACTEUR OBSERVÉ (MUN5).	91
TABLEAU 11 : FAITS SAILLANTS DE L'ENTREVUE ILLUSTRANT LES ACTIONS DU MAIRE LIÉES À L'UTILISATION DES RÔLES (MUN6).	93
TABLEAU 12 : RÉPARTITION DES RÔLES SELON LE GROUPE ET LE FACTEUR OBSERVÉ (MUN6).	94
TABLEAU 13 : ILLUSTRATION DES CLÉS DES ENTRÉES DE DONNÉES POUR LES TABLEAUX COMPARATIFS.	95
TABLEAU 14 : VUE GÉNÉRALE DE L'UTILISATION DES RÔLES DES MAIRES SUR LES FACTEURS LOCAUX.	100
TABLEAU 15 : VUE DE L'UTILISATION DES RÔLES DES MAIRES SUR LE FACTEUR DE FAISABILITÉ	100
TABLEAU 16 : VUE DE L'UTILISATION DES RÔLES DES MAIRES SUR LE FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ.	104
TABLEAU 17 : VUE DE L'UTILISATION DES RÔLES DES MAIRES SUR LE FACTEUR D'OPPORTUNITÉ.	106
TABLEAU 18 : VUE DE L'UTILISATION DES RÔLES DES MAIRES SUR LE FACTEUR DE POLITIQUE EXTÉRIEURE.	109
TABLEAU 19 : VUE GÉNÉRALE DES UTILISATIONS DE CHACUN DES RÔLES PAR TOUS LES MAIRES SUR CHACUN DES FACTEURS.	111

Liste des figures et illustrations

FIGURE 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	18
FIGURE 2 : PROCESSUS DE CRÉATION D'ENTREPRISE / FACTEURS MUNICIPAUX OBSERVÉS.	21
FIGURE 3 : INFLUENCES DU MAIRE SUR LES FACTEURS MUNICIPAUX OBSERVÉS.	34
FIGURE 4 : ORDRE D'ACQUISITION DES RÔLES SELON MINTZBERG (1973)	48
FIGURE 5 : SYSTÈME DE COMMUNICATION DE AGRANOFF ET MCGUIRE (1999)	58
FIGURE 6 : MODÈLE DES MILIEUX INNOVATEURS DE PROULX (1994).....	59
FIGURE 7 : MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DE FRIEDMANN (1992).....	59

AVANT PROPOS

Actuellement au Québec, s'aventurer dans le domaine de l'administration municipale est périlleux et instable. En effet, le Gouvernement du Québec a procédé, par voie d'imposition, à la fusion de plusieurs municipalités aux quatre coins de la province. Des décennies de traditions politiques, de sentiments d'appartenance passent à l'histoire depuis le 1^{er} janvier 2002. La configuration de certains espaces urbains et ruraux a considérablement été modifiée. Comités de tout acabit, de transition, des infrastructures, des transports, etc., jonglent et tentent d'intégrer les modalités gouvernementales à la vraie vie. Une nouvelle réalité urbaine, politique et spatiale est décrétée, un jalon pour les disciplines de la recherche québécoise. Les références utilisées dans le cadre de cette recherche se rapportent aux connaissances de l'état municipal antérieur à cette période, sauf là où il y sera expressément mentionné le contraire.

INTRODUCTION

«Ce n'est pourtant pas en s'exerçant à la fonction de plume portée par le vent qu'on se perfectionnera dans la fonction de vent.»

Dubuffet.

Les gouvernements s'intéressent de plus en plus au développement qui émerge du dynamisme et des initiatives des communautés locales et régionales. La notion de développement englobe une multitude de composantes économiques, sociales, politiques et géographiques. Elle doit tenir compte des valeurs et attitudes de la population. La littérature traitant du développement régional est riche et abondante. En effet, depuis une trentaine d'années, les nombreux groupes de recherches universitaires tels que le GREMI¹, le GRIR², le GRIDEQ³, le GREPME⁴, pour n'en nommer que quelques-uns, et les collaborations individuelles de plusieurs chercheurs illustrent également bien les préoccupations au sujet du développement économique des régions. De plus, les instances politiques et les organisations non gouvernementales en font des priorités d'actions.

L'autonomie locale se réfère à cet état où la collectivité territoriale exerce un rôle déterminant sur les affaires qui affectent la vie des citoyennes et des citoyens. Or le passage du règne de la dépendance structurelle du gouvernement à celui de l'autonomie locale réclame la mise en place d'attitudes et de moyens spécifiques. Le transfert de pouvoir du haut vers le bas constitue un des éléments importants dans l'ensemble du processus. À cet

¹ Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs.

² Groupe de recherche et d'interventions régionales, Université du Québec à Chicoutimi.

³ Groupe de recherche interdisciplinaire en développement régional de l'est du Québec, Université du Québec à Rimouski.

⁴ Groupe de recherche en économie et gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

égard, le gouvernement canadien, par le biais de comités et d'organismes tels les SADC⁵, appuie la prise en charge des collectivités à son propre développement en offrant des services en pré-démarrage, en démarrage et en expansion d'entreprises. Ce réseau offre aussi un support aux initiatives sociales locales et régionales. Plus près de nous, au Québec, pour que les communautés locales et régionales disposent d'une plus grande marge de manœuvre dans le développement de leur territoire, le gouvernement leur confie, entre autres, la responsabilité des services locaux de soutien à l'entrepreneuriat et des stratégies régionales de développement. La régionalisation répond au large consensus qui s'est plus fortement exprimé en 1978 lors de la Conférence Québec-Municipalités. Cette volonté s'est à nouveau manifestée dans toutes les régions lors des Commissions sur l'avenir du Québec.

POLITIQUE DÉCENTRALISATRICE

Le gouvernement du Québec a adopté le 23 avril 1997 la Politique de soutien au développement local et régional qui constitue la pierre angulaire de la mission du *Ministère des Régions* et de ses organismes partenaires. Le 19 décembre 1997, l'Assemblée nationale sanctionnait la Loi sur le *Ministère des Régions*. Le *Ministère des Régions*, par sa mission, entend susciter et soutenir le développement local et régional dans ses dimensions économiques, sociales et culturelles, en favorisant sa prise en charge par les collectivités intéressées à l'occasion d'un partenariat entre elles et l'État. Avec cette nouvelle politique, le gouvernement annonce les moyens d'action qu'il entend prendre et en même temps, il précise les paliers d'intervention, chacun ayant un rôle clairement défini où il compte agir. Ainsi, trois paliers d'intervention sont identifiés : le palier national, le palier régional et le

⁵ Société d'aide au développement des collectivités.

palier local. Ce dernier est en fait le lieu d'action privilégiée de cette recherche puisqu'il est défini comme étant à l'essence de la démocratie, lieu de planification, de gestion et de mise en œuvre de première ligne des services aux citoyens. Ce palier s'articule autour des territoires de MRC⁶, de regroupements de MRC ou d'unités territoriales correspondantes à définir dans les territoires où il n'y a pas de MRC.

Le développement décentralisé est donc celui qui est défini et assumé largement par les populations locales et leurs représentants élus. Cette prise en charge présuppose une réforme des mentalités tout autant que des institutions. Le grand défi de l'autonomie locale est de mettre les territoires en état d'apprentissage d'une citoyenneté responsable tout autant qu'en état de produire (Vachon et Coallier, 1993). Le déclin de l'État-providence ouvre un immense champ d'expérimentation, d'accroissement de la solidarité, de la coopération au sein des collectivités et entre elles pour l'avancement de la société. Par ailleurs, les organismes de développement économique et social qui agissent au niveau local doivent contribuer à mieux faire comprendre autour d'eux le sens et les mérites d'une véritable décentralisation. Ces organismes ont le devoir de préciser les arguments en faveur d'un nouveau partage du pouvoir, d'informer, d'éduquer, de mobiliser les élus locaux pour accroître la participation et la cohésion dans la progression d'un projet de décentralisation qui n'est pas « décrété » (Joyal, 2002) mais désiré et préparé en toute conscience par les principaux intéressés.

⁶ Municipalités régionales de comté.

L'ENTREPRENEURSHIP UN PROCESSUS INDIVIDUEL LIÉ AU MILIEU

La création et l'expansion d'entreprise servent de levier au développement économique d'une région. C'est dans cet esprit que cette recherche se formule. La création et la croissance d'une entreprise requièrent la présence d'un individu-entrepreneur et d'un milieu favorable à son développement (Cromie, 1994; Pecqueur 1996; Belley, 1989). Les scientifiques, les chercheurs de l'entrepreneurship, associent souvent des traits psychologiques caractéristiques à l'individu-entrepreneur. La propension au risque, la confiance en soi, l'internalité du lieu de contrôle élevé sont parmi les facteurs les plus reconnus (Busenitz, 1999). Plusieurs controverses entourent ce paradigme « de la boîte noire » de l'individu-entrepreneur. Certains auteurs affirment et d'autres infirment, l'influence que peuvent exercer ces traits sur l'entrepreneur et la réussite de l'entreprise. Cette dimension (les facteurs psychologiques de l'individu-entrepreneur) dans le processus entrepreneurial ne sera pas abordée dans le contexte de l'étude. C'est plutôt aux conditions locales, favorables au développement et à l'émergence d'entreprises, que la recherche se rapporte. L'environnement immédiat du porteur de projet influence sa décision de « d'entreprendre ». L'évidence suggère que différents environnements peuvent être plus ou moins incubateurs d'entrepreneurship et que les entrepreneurs doivent interagir avec des environnements diversifiés (Krueger et Brazeal, 1994).

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le Québec démontre actuellement une nette tendance vers le développement économique local basé sur l'entrepreneurship. La concertation entre les différents acteurs semble être l'un des plus gros défis du développement économique local (DÉL) (Gasse et Thibodeau, 1994). Les leaders locaux doivent jouer le rôle d'agent de concertation, en devenant les catalyseurs des actions nécessaires à la création des conditions et du climat

essentiels à l'activité des entrepreneurs. L'un des acteurs régulièrement nommés est le maire de la municipalité qui dispose de pouvoirs lui permettant d'influencer l'entrepreneuriat local. Les élus peuvent légitimement créer les conditions les plus favorables au DÉL ajoute Fortin (1994). Du point de vue des chercheurs et des théoriciens, l'implication des élus municipaux, des décideurs et des leaders du milieu semble être implicite au DÉL. Il existe tout de même un trou béant, un manque d'information flagrant dans la littérature quant aux rôles des maires, de leurs influences sur le DÉL et l'entrepreneurship local. Andrew (1996) appuie ce propos en disant : « la question du rôle des élus locaux est à peu près absente des écrits ». Ce que confirment également Gabris *et al.* (1999), en spécifiant que les chercheurs connaissent très peu des comportements, des rôles et de la psychologie des politiciens locaux. McGuire (2000) va plus loin en affirmant que l'étude du DÉL par les chercheurs et les scientifiques est incomplète et ne présente qu'une partie de la situation s'ils négligent l'aspect des rôles des élus dans ce contexte. Devant cet espace laissé vide par de la recherche scientifique, il s'avère opportun d'examiner cette question des rôles chez les élus municipaux à l'égard de la valorisation de l'entrepreneurship.

LE CONCEPT THÉORIQUE EN RELATION AVEC L'ÉTUDE

Afin de mettre en perspective les rôles que peut jouer l'élu sur les conditions favorables à la création et l'expansion d'entreprise, le recours à l'étude de Mintzberg (1973) concernant les rôles des cadres semble incontournable. Mintzberg affirme que le travail de tous les cadres peut être décrit à l'aide de dix (10) rôles observables définis à partir des tâches et fonctions des acteurs de rôles. Il catégorise et classe ces dix (10) rôles en trois groupes : les rôles interpersonnels (symbole, agent de liaison et leader); les rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur et porte-parole);

les rôles liés à la décision (entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur). Bien que son concept n'ait pas fait l'objet d'études spécifiques auprès des maires et des politiciens, une partie de la littérature traitant de l'administration publique et du développement économique (local et régional) soulève quelques rapprochements possibles et c'est ce qui constitue l'essentiel de la revue de littérature élaborée au chapitre suivant.

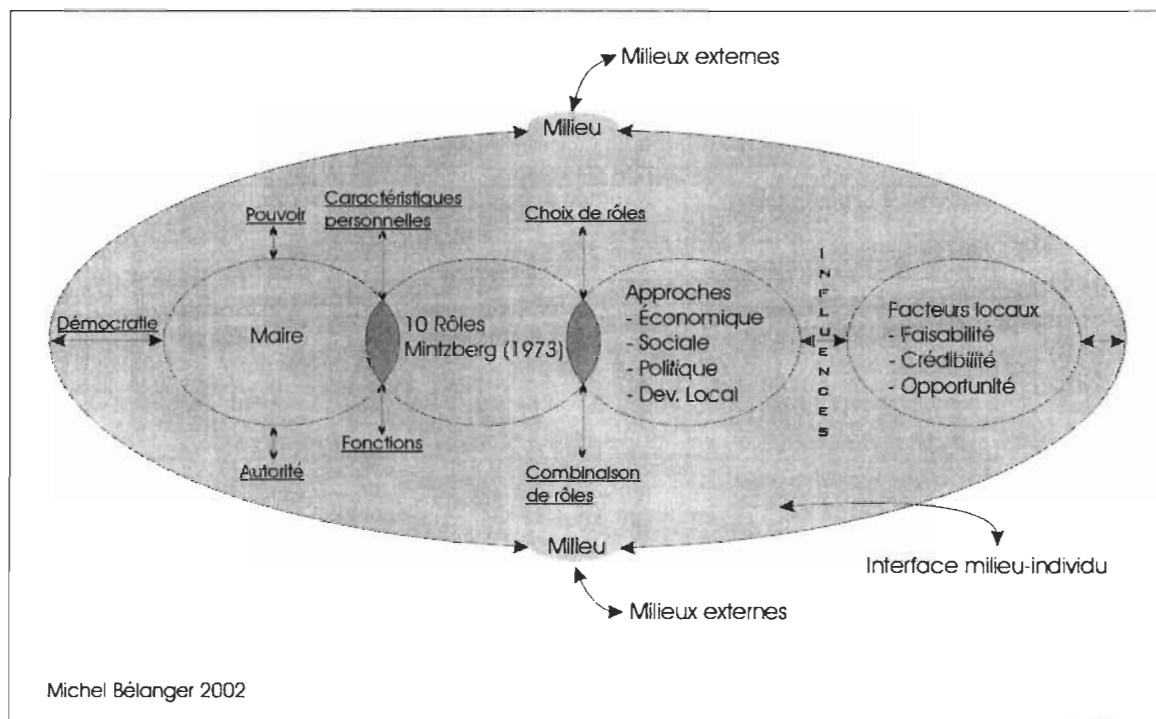
L'INTÉRÊT DE LA RECHERCHE

Les maires jouent-ils tous les rôles contenu au concept de Mintzberg? Dans quelle mesure certains rôles des élus sont-ils plus porteurs d'influences sur l'entrepreneurship local? Comment, dans ces jeux de rôles, le maire peut-il favoriser la création et l'expansion d'entreprises territoriales? Les maires utilisent-ils les rôles en combinaison? Dans une série d'études de cas menées auprès de maires de la région du Centre-du-Québec, la recherche tentera d'établir des liens entre la perception que les maires ont de leurs rôles sur des facteurs municipaux de valorisation de l'entrepreneurship local et le concept des rôles de Mintzberg (1973) qui représente alors les rôles idéaux. La recherche s'attardera également sur les notions politiques et administratives des fonctions légales des élus locaux. Les différents rôles que jouent les maires et la dichotomie de leurs fonctions expliquent-ils le dynamisme de certaines municipalités par rapport à d'autres? Voilà ce que tentera de refléter cette étude.

CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE

La recherche s'organise suivant l'idée générale que le maire de par ses fonctions, agit ou peut agir par l'intermédiaire des rôles sur les facteurs municipaux d'émergence de l'entrepreneurship local. Le contexte de l'étude s'articule donc autour des cinq grands éléments de la figure 2 et chacun de ceux-ci fera l'objet d'approfondissement dans les prochaines sections de ce chapitre. À ce stade, il faut néanmoins apporter quelques précisions qui permettent de relier les différents éléments.

Figure 1 : Cadre conceptuel



De la cité grecque (lire Platon « La République ») à nos métropoles modernes, la ville a toujours été perçue comme une instance démocratique fondamentale. Aux yeux de beaucoup des citoyens, l'administration locale est le fondement même de la démocratie (UMQ, 1994). La municipalité est l'instance décisionnelle la plus proche des citoyens et son fonctionnement influe notamment sur la qualité de vie, l'habitation, l'environnement et l'aménagement du territoire (MAMM, 2001a). Selon un sondage CROP, en 2000, 73 % des citoyens se disent plutôt ou très satisfaits du travail des élus municipaux. D'autre part, 6,5 personnes sur 10 accordent une plus grande importance à la fonction de maire qu'à d'autres fonctions politiques. Lors des élections tenues en 2000, près de 44 % des maires ont été élus sans opposition. Une situation qui témoigne du bon travail des élus ou de l'urgence d'encourager les citoyens à s'intéresser à la vie politique municipale.

L'observation de l'environnement municipal révèle, par ailleurs, une structure liée à un système politique plus complexe. Ainsi, les notions de territoire, de municipalité, des limites légales de la gestion municipale sont abordées afin de jalonner l'agir du maire dans l'exercice de sa gestion des affaires publiques envers la valorisation de l'entrepreneurship local.

LE MAIRE / L'ACTEUR DE RÔLES

Le maire est un individu qui occupe une fonction importante dans la société québécoise car il représente le palier gouvernemental le plus près de la population (MAMM, 2001a). Le maire est le représentant d'une communauté et administre son territoire. Une section spécifique de la revue de littérature lui est consacrée; elle relève les caractéristiques administratives et politiques des fonctions de maire.

LES RÔLES / L'APPROCHE

L'approche du maire, dans le cadre de cette recherche, se conceptualise comme l'ensemble des actes posés et se traduit dans les rôles utilisés par le maire dans l'exercice de ses fonctions.

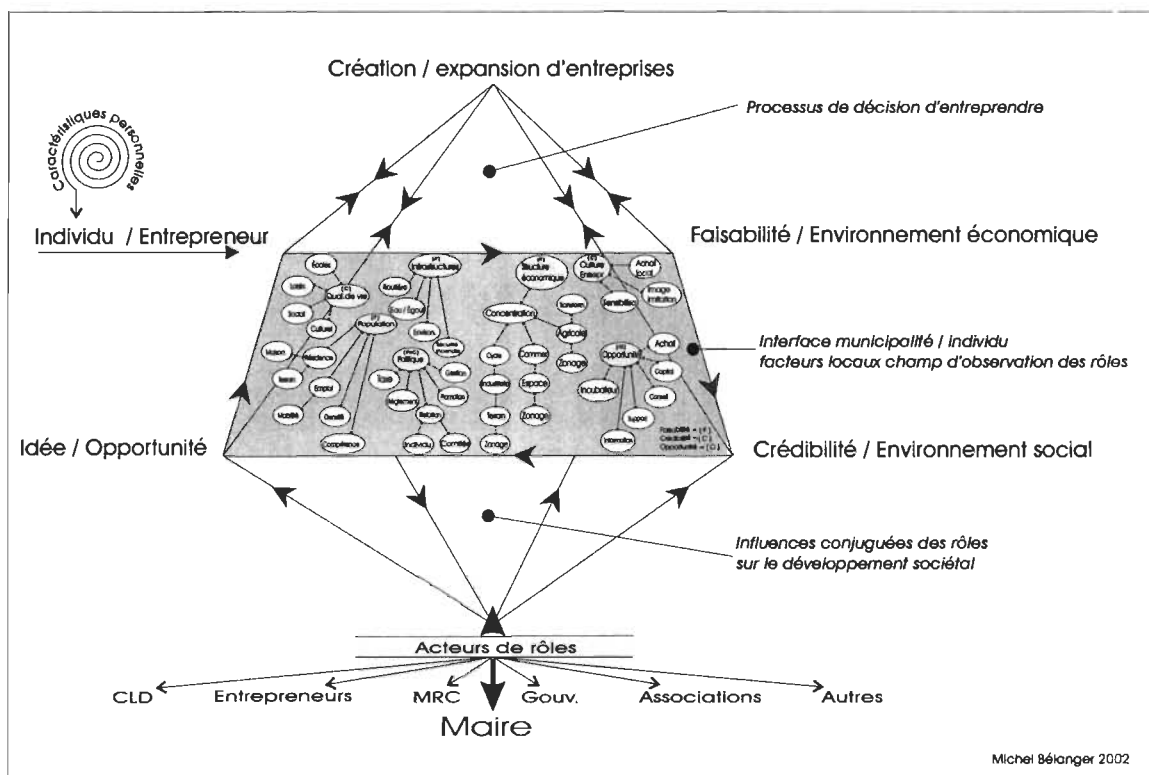
L'approche idéale d'un gestionnaire se caractérise par l'utilisation des dix (10) rôles. Le concept des rôles de Mintzberg (1973) est présenté à la section IV de ce chapitre. L'approche idéale représente ici l'utilisation interreliée des dix (10) rôles comme pratiques de gestion du maire dans le but d'améliorer la condition des facteurs favorisant l'entrepreneurship local.

L'approche effective représente les préférences du maire quant à l'utilisation et la combinaison des rôles entre eux et fait référence à la collecte de données de l'enquête qui s'appuie sur les perceptions qu'ont les maires de leurs rôles sur l'état des facteurs locaux reconnus contributifs à la création et à l'expansion d'entreprises.

FACTEURS LOCAUX / FAISABILITÉ – CRÉDIBILITÉ – OPPORTUNITÉ

Les facteurs municipaux d'émergence de l'entrepreneurship constituent des éléments de vérification entre l'agir idéal et l'agir effectif des maires. Bien que ces facteurs fassent continuellement l'objet de recherches, bon nombre d'entre eux sont reconnus d'entrée de jeu. Belley (1989) relève de son enquête que les individus-entrepreneurs appuient en partie leurs décisions sur la présence et la qualité de ces facteurs. Ces facteurs sont au centre de l'analyse puisqu'ils permettent de mettre en valeur la perception qu'ont les maires de leurs rôles sur l'entrepreneurship

Figure 2 : Processus de création d'entreprise / facteurs municipaux observés.



I - L'ENVIRONNEMENT MUNICIPAL

L'ANALOGIE MUNICIPALE : UNE APPROCHE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNELLE

Afin de baliser la portée des rôles que le maire peut jouer dans la valorisation de l'entrepreneurship, il faut procéder à une étude organisationnelle. Cependant, Baccigalupo (1984) et Lapointe (1992) soulignent que celle-ci serait incomplète si elle se limitait à la seule approche juridique. C'est pourquoi aussitôt après avoir posé les bases légales de l'action du maire, la revue de littérature fera état des facteurs municipaux favorisant les processus d'affaires permettant ainsi le lien entre les aspects juridiques et administratifs des rôles du maire.

MUNICIPALITÉ, DEUX DÉFINITIONS

La nomenclature municipale fait référence au cadre géographique, au territoire (Juneau, 1937; Viau, 1968; Baccigalupo, 1984, 1990; Gravel, 1999). Le dictionnaire Robert (2002) prête au mot municipalité un tout autre sens en définissant le terme comme l'ensemble des personnes qui administrent un territoire. L'article 16 du Code municipal du Québec donne pour définition : « municipalité » désigne le territoire érigé pour les fins d'administration municipale. La bicéphalie du terme est aussi représentée par Gravel (1999) qui définit la municipalité comme une structure corporative, constituée d'une entité juridique représentative d'une communauté territoriale qui en élit les administrateurs et à laquelle l'État confère un ensemble de compétences à être financées par les impôts prélevés sur le territoire de la corporation. La corporation municipale est au sens des lois une personne morale et une institution juridique créée par l'État en vertu du droit public et elle

exerce ses compétences seulement à l'intérieur d'un cadre territorial : celui de cette municipalité (Baccigalupo, 1984). Dans le cadre de la recherche le mot « municipalité » désigne le territoire, le cadre géographique, le milieu et « conseil municipal » représente l'appareil politique et administratif de la municipalité.

LE SYSTÈME MUNICIPAL

Le système municipal québécois se divise principalement en deux types déterminés principalement par deux lois qui précisent les pouvoirs des municipalités : le Code municipal et la Loi sur les cités et villes. Plusieurs catégories de municipalités sont d'usages au Québec (Baccigalupo, 1984, 1990) et généralement, les catégories assujetties au Code municipal (CM) ont une population inférieure à 5 000 habitants, tandis que les autres sont régies par la Loi sur les cités et villes (LCV). Selon un document récent émanant du *Ministère des Affaires municipales et de la Métropole*, il y avait, au Québec, 1007 municipalités réglementées par CM (84 %) et 265 par la LCV représentant un total d'un peu plus de 7 300 000 habitants⁷. Les municipalités soumises au CM accueillent près de 1 600 000 personnes (21 %) et les cités et villes le reste (MAMM, 2001b). Ces données révèlent un tissu municipal fort déséquilibré, caractérisé par un petit nombre de villes importantes et un grand nombre de municipalités à faible bassin de population. Cet état de fait est souvent perçu comme un handicap au développement par des chercheurs du DÉL (Rivarin, 1998; Julien et Jacob, 1996). Par ailleurs, les municipalités d'ici sont toutes regroupées au sein d'une structure étatique encore plus grande : les municipalités régionales de comté. (MRC). Parler du système municipal en omettant une incartade vis à vis les MRC

⁷ Il s'agit de données statistiques d'avant les fusions municipales de 2002.

est impossible car tout espace « physique » de la géographie de la Province de Québec est obligatoirement inclus dans un découpage territoriale nommé MRC. Il y a quelques 96 MRC au Québec et celles-ci sont toutes incluses dans 17 régions représentant également la totalité du territoire provincial. Pour plusieurs, les MRC détiennent des pouvoirs complémentaires à ceux des municipalités et contribuent à décentraliser l'administration d'un territoire. D'autres y voient plutôt des structures administratives assujettissantes, accaparantes de pouvoirs et des deniers dévolus aux municipalités. En ce qui concerne l'étude, il est important de mentionner que les maires de par leurs fonctions sont nommés d'office au conseil d'administration des MRC et que celles-ci, dans la hiérarchie politique, représentent l'échelon supérieur, la limite du pouvoir municipal.

LA MRC, UN TERRITOIRE RÉGIONAL, UN RÉSEAU DE MUNICIPALITÉS

Durant les années 1979 à 1982, le processus de création des MRC s'est inscrit dans une autre réforme du système municipal par le Gouvernement du Québec. Les MRC ont été créées, en réponse aux besoins d'ordre régional, pour faciliter la mise en commun des services et l'aménagement du territoire. Après plusieurs années de consultations publiques, la naissance des MRC s'établit d'après les quatre postulats suivants :

- la représentation doit respecter, autant que possible, le cadre de la petite région d'appartenance;
- la représentation doit se faire à partir des municipalités membres;
- la représentation doit se fonder, de préférence sur la population plutôt que sur la richesse;

- la représentation doit contribuer à la formation d'un conseil de comté qui soit démocratique, efficace et équilibré (Baccigalupo, 1990).

Gravel (1999) souligne que la MRC doit être vue comme un organisme supramunicipal chargé de régler les problèmes entre municipalités locales et d'exécuter les travaux entre celles-ci. La MRC n'est pas qu'une structure administrative, elle est aussi un instrument de revendications auprès des différents paliers de gouvernement (Fortin et Parent (1984) cités dans Baccigalupo, 1990). La fonction première d'une MRC est imposée par la Loi 125; il s'agit d'une compétence exclusive au niveau régional pour élaborer et adopter le schéma d'aménagement de son territoire constitué de l'ensemble des territoires des municipalités membres. La MRC a des fonctions obligatoires et ses compétences ne peuvent faire l'objet d'un droit de retrait des municipalités membres pour ce qui touche les travaux où plus d'une municipalité est impliquée. La MRC peut gérer des compétences de nature municipale (égout, police, enlèvement des déchets, sécurité-incendie) à condition que les 2/3 des membres aient accepté leur prise en charge. La MRC commence graduellement à s'occuper d'une gamme de services municipaux comme l'urbanisme, la voirie, l'aménagement des cours d'eau. Les municipalités lui confient de plus en plus de ses services, comme la gestion des crédits et la perception des taxes foncières (Gravel, 1999). Le comité de gestion de la MRC est constitué de chacun des maires des municipalités membres ou d'un délégué représentant sa municipalité et forme un conseil. Le conseil doit élire un président, appelé préfet, pour une période de deux ans et seuls les maires sont éligibles à ce poste (Jacob et Larose, 1992). En fonction des tranches de population, le représentant de chaque municipalité membre peut voir, soit son nombre de voix ou son nombre de représentants augmenté. Il est à noter que les membres présents au conseil sont tenus de voter, sous peine d'amende, sauf s'ils ont des intérêts personnels en cause. Les

décisions du conseil de la municipalité régionale de comté sont prises à la majorité des voix des membres présents à la réunion du conseil, selon le CM (art. 164). En regard de cette recherche, il faut constater que les maires sont, de par leurs fonctions, obligés de participer à ce réseau intermunicipal, à un ensemble territorial encore plus grand. Les maires n'agissent plus seulement au niveau local mais aussi dans la réalité régionale. La plupart des auteurs s'entendent pour dire que les MRC au Québec forment un réseau privilégié d'information pour les maires.

LE CONSEIL MUNICIPAL LOCAL : L'APPAREIL DÉCISIONNEL.

Le conseil d'une municipalité dont le territoire n'est pas divisé aux fins électorales se compose du maire et de six conseillers. Dans le cas d'une municipalité dont le territoire est divisé en quartiers ou en districts électoraux, le conseil se compose du maire et d'un conseiller pour chaque subdivision du territoire. Bien que régies par des fondements juridiques différents, les municipalités ont sensiblement toute la même structure administrative interne et exercent toutes, dans une certaine mesure, des pouvoirs judiciaires, législatifs et exécutifs (Gravel, 1999; Jacob et Larose, 1992, Baccigalupo, 1984; 1990, Viau, 1968; Juneau, 1937). L'article 47 de la LCV définit le conseil comme suit : « La municipalité est représentée et ses affaires sont administrées par son conseil », c'est donc du conseil qu'émanent toutes les décisions de la municipalité conclut Viau (1968). Le rôle que tient le conseil municipal revêt un triple aspect. L'aspect politique est mené par les besoins et les volontés des populations relativement à l'exercice de certaines fonctions de nature locale ou régionale; l'aspect administratif représente l'exercice de ces fonctions (Gravel, 1999) et pour l'aspect juridique le conseil exerce et remplit les droits et obligations de la municipalité (UMQ, 1995). Dans cette perspective, le rôle du conseil consiste à

s'assurer que les services offerts par la municipalité répondent aux besoins de la collectivité. Le conseil municipal est élu par les citoyens et il est responsable devant eux des décisions et des politiques à adopter. Le conseil détermine les politiques générales de la municipalité, prend toutes les décisions relatives à l'administration, adopte les lois et règlements municipaux, approuve le budget et fixe le taux de taxe, décide des emprunts à effectuer et dirige l'exécution des affaires municipales. Les cités et les villes, en accord avec l'article 112 de la LCV, peuvent par le vote de la majorité absolue des membres du conseil nommer un directeur général et fixer son traitement. L'article 114 de la LCV définit de manière non exhaustive les responsabilités du directeur général de cette façon : « Sous l'autorité du conseil ou du comité exécutif, le directeur général est responsable de l'administration de la municipalité et à cette fin, vérifie, organise, dirige, et contrôle les activités de la municipalité ». Le conseil municipal prend des décisions sur les orientations et les priorités d'action de la municipalité que sous la forme de résolutions ou de règlements adoptés lors d'une assemblée tenue dans les règles. Castonguay, cité dans Baccigalupo (1990), affirme que les administrations municipales sont traditionnellement considérées au Québec comme des organismes à caractère administratif. Il n'en demeure pas moins, ajoute-t-il, que les décisions que sont appelées à prendre les administrations municipales ne sont pas d'un caractère neutre ou purement administratif mais bien de caractère politique.

D'après Gravel (1999), les champs de compétences d'une municipalité se regroupent sous les 10 catégories suivantes :

La Sécurité publique :	service de police protection contre les incendies protection civile
Transport routier :	voirie municipale et trottoirs enlèvement de la neige éclairage circulation et stationnement transport en commun
Hygiène du milieu :	aqueduc, égouts, fosses septiques bureau d'hygiène collecte des ordures marché public
Justice :	cour municipale
Santé et bien-être :	inspection des aliments salubrité du milieu
Urbanisme et aménagement du territoire :	construction et démolition lotissement promotion industrielle et commerciale rénovation urbaine logement public mise en valeur du territoire
Finances :	budget évaluation financement municipal imposition, perception et recouvrement de taxes
Organisation territoriale :	annexion fusion rattachement à une autre MRC
Loisirs et culture :	centre communautaire centre sportif et patinoire parc et terrain de jeux bibliothèque bien culturel exposition et foire

Administration :	acquisition et exploitation de biens meubles ou immeubles gestion interne archives législation engagement par contrat entente expropriation référendums – élections vente de services publics maintien de la liste électorale
Habitation :	amélioration de l’habitat aide au logement social réglementation

Cette liste n’est pas exhaustive, mais démontre bien la diversité des tâches et la complexité législative avec lesquelles la gestion municipale doit composer (Gravel, 1999; Juneau, 1937; Viau, 1968; Baccigalupo, 1984,1990; MAMM, 2001a, 2001b) et donne l’impression qu’il n’y a pas de place pour les actions de développement local et pourtant comme le souligne Joyal (2002), il est de la responsabilité des élus d’y collaborer. Par ailleurs, les municipalités n’exercent pas toutes les fonctions énumérées; cela dépend en partie de la composition du conseil de la corporation et du leadership du maire (Baccigalupo, 1990).

LES CONSEILLERS MUNICIPAUX

Du point de vue démocratique, les conseillers sont élus par les gens inscrits sur une liste électorale et qui habitent un quartier, un district, une délimitation précise du territoire municipal. Leur élection les confirme comme les représentants des gens de ce milieu au sein du conseil municipal. Les conseillers municipaux ont des devoirs et des responsabilités qui sont dévolus au conseil par différentes lois (Jacob et Larose, 1992) mais peu de pouvoirs (UMQ, 1995; Baccigalupo, 1984). Leurs rôles politiques demandent d’être à

l'écoute des citoyens; ils sont responsables de participer à la recherche et l'élaboration de recommandations au conseil et de garantir la meilleure qualité de vie possible aux citoyens de la municipalité. Les conseillers ont l'obligation d'assister aux séances du conseil, de représenter les citoyens de leur district et d'agir comme décideur législatif, administratif et politique. Les conseillers sont responsables de leurs actes devant leurs concitoyens. De plus, ils gèrent les biens de ces derniers. L'exercice de ces responsabilités requiert selon Daze cité dans Baccigalupo (1984) un certain nombre de qualités : polyvalence et souplesse, confiance et dévouement, diplomatie et maturité, vie familiale restreinte et travail ardu, considération et rémunération. Un à un, les conseillers ont peu de pouvoirs et ce n'est que collectivement que leurs pouvoirs s'exercent et se confirment. D'ailleurs, un conseiller ne détient pas personnellement le pouvoir de représenter la corporation ou d'agir en son nom. En effet, le système de décision municipale est ainsi fait qu'il nécessite la participation et l'implication de chacun des conseillers municipaux pour légiférer et administrer la loi. Baccigalupo (1984) qualifie le conseil municipal d'assemblée délibérante aux pouvoirs limités par le leadership du maire.

LE MAIRE

Le mode d'élection municipal québécois s'inspire grandement du système présidentiel américain du fait que le maire est élu par l'ensemble de la population du territoire mais sans les contrepoids qui limitent les pouvoirs présidentiels ajoute Adam cité dans Baccigalupo (1984). Le maire occupe une fonction très importante au sein de la municipalité; il est beaucoup plus qu'un simple exécutif. C'est le poste de premier dirigeant et cette fonction doit être exercée en collégialité avec les autres membres du conseil. Au niveau local, le maire préside le conseil municipal et il est d'office président de toutes les

commissions municipales. Il possède des pouvoirs de direction, de contrôle, de coordination et de planification qui lui permettent d'exercer un leadership sur les orientations de la municipalité. À ce sujet l'article 52 de la LCV (2001) précise les pouvoirs du maire :

52. Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

La lecture de cet article de loi révèle premièrement, que le maire a l'autorité juridique pour diriger tous les services et tous les employés municipaux. Deuxièmement, le maire veille non seulement à l'exécution des décisions du conseil mais il inspire ce dernier dans ses travaux. Troisièmement, le maire veille à l'application des lois et règlements, un devoir plus qu'un pouvoir car c'est une disposition impérative (Viau dans Baccigalupo, 1984). Le maire exerce un pouvoir exécutif également sur les revenus de la municipalité afin qu'ils soient perçus et dépensés suivant la loi. Finalement, le maire possède un droit de veto sur les décisions des conseillers. L'effet du veto est réel mais fort limité puisque le conseil peut toujours adopter, plus tard, la mesure suspendue temporairement. Son pouvoir n'a d'effet

sur les affaires de la municipalité que lorsqu'il préside les séances publiques puisque le maire ne peut prendre aucune décision engageant la corporation sauf si la vie et la santé de la population est en danger.

II - L'ENVIRONNEMENT MUNICIPAL ET LE PROCESSUS D'AFFAIRES

La création et l'expansion d'entreprise est un processus en devenir plutôt qu'un état de fait. Plusieurs auteurs, dont Mazzarol *et al.*, 1999; Birley et Westhead, 1993; Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1998, pour ne nommer qu'eux, s'entendent pour dire que les structures sociales et culturelles, les facteurs économiques et les politiques sont des éléments déclencheurs de la réalisation de projets d'investissements. Mason (1991) va plus loin en affirmant que le niveau de nouvelles créations d'entreprises, dans n'importe quelle région, est clairement associé à ses caractéristiques économiques et sociales. Cromie (1994) est aussi du même avis mais il rappelle judicieusement que l'acteur-clef du processus entrepreneurial est l'individu-entrepreneur et qu'il ne faut pas sous-estimer ses caractéristiques personnelles dans le passage de la pré-organisation à l'organisation. Par ailleurs, plusieurs études démontrent que les nouveaux entrepreneurs réalisent le plus souvent leur projet d'affaires dans leur environnement immédiat. D'autres faits peuvent également modifier les conditions naturelles de l'entrepreneurship local. Shell (1983) cité dans Mason (1991), soutient qu'une forte orientation entrepreneuriale au sein de la municipalité serait largement tributaire des caractéristiques entrepreneuriale de ses leaders et décideurs tout autant que la représentation des entrepreneurs au conseil d'administration de la ville. D'autres auteurs suggèrent même que le niveau d'activité entrepreneuriale dans une communauté est influencé par l'attitude psychologique collective.

Cette figure doit être vue comme la représentation bi-dimensionnelle de la figure 2, (cf. 2) la partie grisée représentant l'espace municipal de référence pour l'entrepreneur et le maire. La subdivision des facteurs locaux permet de lier au facteur de faisabilité les ensembles population et qualité de vie aux structures socio-culturelles municipales tandis que les ensembles infrastructures, structure économique, opportunité, eux, relèvent de l'espace économique municipal. Le facteur de crédibilité, lui, intègre les ensembles politique, support aux entreprises et culture entrepreneuriale et ce dans les limites, vues précédemment, du système politique et de l'environnement municipal. Le facteur d'opportunité correspond plus à la mise en place par la Corporation municipale de mesures de soutien à l'entrepreneurship qu'à la vision des avantages locaux par l'individu-entrepreneur à l'égard de son projet d'affaires. Cependant, comme le fait remarquer Saiz (1999), il est vrai que la corporation municipale peut être considérée comme un client et devenir une source d'opportunités pour des entreprises.

La prochaine section de la revue de littérature associe des notions largement reconnues par les scientifiques comme étant des éléments clefs et pouvant influencer les entrepreneurs dans leurs projets d'affaires aux possibles rôles des maires dans la valorisation de l'entrepreneurship municipal. Conséquemment, les perspectives de faisabilité, crédibilité et d'opportunité sont traitées une à une.

LE FACTEUR DE FAISABILITÉ

Le facteur de faisabilité s'inscrit dans l'environnement global de l'entreprise. Belley (1989) décrit ce facteur comme une charnière composée de plusieurs éléments et conditions essentiels au démarrage et à l'expansion d'entreprises. Ce facteur inclut les aspects techniques (savoir et culture), financiers, géographiques, conseils, informationnels disponibles sur le territoire d'établissement projeté. La dépendance de l'entreprise par rapport à son milieu durant les premières années d'opérations est clairement établie par plusieurs auteurs comme D'amboise et Plante, (1987); Gasse, (1994); Hebert, (1990); Story, (1982); Julien, (1999) pour n'en nommer que quelques-uns. En effet, au début des opérations de l'entreprise, l'entrepreneur compte généralement sur les ressources du milieu en termes d'approvisionnement en matières premières, en main-d'œuvre et en capitaux pour réaliser les produits et les services qu'il distribuera d'abord dans le marché local. En période de croissance de l'entreprise, l'entrepreneur cherche davantage à s'appuyer sur un réseau de contacts et d'informations, sur des infrastructures de transport fiables qui lui permettent d'exporter hors du milieu de production.

Belley (1989) propose un ensemble de conditions liées au facteur de faisabilité qui s'appliquent à l'espace municipal et qui influencent directement les barrières d'entrées et/ou de sorties des projets d'affaires. De plus, ces conditions représentent, dans bien des cas, une pression sur les coûts de démarrage, de revient et d'accessibilité aux marchés. Les identificateurs du facteur de faisabilité présentés ici servent, dans le cadre de la recherche, de toile de fond aux entrevues avec les maires, plus précisément, dans un premier temps, à la vérification des connaissances des maires de ce facteur et de son état dans la réalité

municipale et dans un deuxième temps, à la vérification des connaissances qu'ont les maires des besoins des entrepreneurs et finalement à la reconnaissance de la perception des maires de leurs rôles joués à l'égard de ce facteur.

L'IMPACT DU MILIEU URBAIN

Le milieu incubateur d'entreprise de la municipalité ou de la ville est directement influencé par la densité et la diversité de la population du territoire. Ainsi une plus grande densité se traduit généralement par une base industrielle plus diversifiée et par un niveau de créativité et d'innovation plus important chez les entrepreneurs. La diversité, quant à elle, a pour effet de créer des niches et des interstices de marché pour les entrepreneurs. Par ailleurs, les acteurs des milieux plus grands ont une influence politique plus élevée sur le développement économique comparativement aux milieux moins peuplés.

LA STRUCTURE INDUSTRIELLE ET TECHNIQUE :

Le niveau de concentration des activités industrielles affecte la création d'entreprises, une concentration élevée représentant souvent une barrière à l'entrée plus forte et un degré plus faible indiquant un plus grand nombre de petites entreprises. Un grand nombre d'entreprises conduit à une accentuation de création d'entreprises; par contre, la présence d'un nombre élevé de grandes entreprises restreint l'arrivée de PME. Le stade du cycle de vie de l'industrie influence aussi la taille et le nombre d'entreprises tandis que le cycle de vie des entreprises est généralement relié au stade de vie du produit. À cet égard, un cycle introductif ou de croissance du produit est propice à la création d'entreprises et un cycle de maturité ouvre des niches de marchés.

LA DISPONIBILITÉ DE CAPITAL :

Il est reconnu que l'absence de financement des projets d'affaires représente souvent un frein à leur réalisation. La disponibilité de capitaux informels accentue la création d'entreprises de même que la disponibilité de petits montants de prêt à moyen terme. Bien entendu, la disponibilité de capital de risque et de fonds d'investissements spéciaux facilite la création et l'expansion d'entreprises.

L'ACCESSIBILITÉ AUX FOURNISSEURS ET AUX MARCHÉS :

La quantité et la qualité des matières premières ainsi que l'énergie disponible sur le territoire contribue à la localisation des entreprises. L'accessibilité à des infrastructures de transport fiables en influence également l'émergence.

LA DISPONIBILITÉ ET LE COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE :

La présence d'une main-d'œuvre qualifiée incite la création d'entreprises spécialisées. Dans le cas de la nouvelle économie, celle du savoir, le niveau de scolarité apparaît déterminant à l'implantation d'entreprises technologiques. Les programmes locaux de développement des habiletés, des compétences et des connaissances représentent des conditions favorables à la création et à l'expansion d'entreprises. Les entrepreneurs voient d'un bon œil la présence de ressources en formation bien établies sur le territoire. Une structure diversifiée de l'emploi retient le bassin de main-d'œuvre tandis que le degré de syndicalisation locale freine la création d'entreprises. La proximité d'une université apparaît comme un facteur de localisation retenu par les entrepreneurs pour les sources d'essaimage qu'elle procure, les bases de connaissances consultables (bibliothèque, spécialistes, systèmes d'informations), les opportunités d'affaires, de soutien et les possibilités de sous-traitance de recherche qu'elle offre.

LA FISCALITÉ, LES PROGRAMMES ET LA RÉGLEMENTATION :

Les effets de la fiscalité sont reconnus favorablement comme incitatifs au développement de l'entrepreneurship. Parallèlement, les politiques d'achats, l'imposition de normes et de réglementations ont un impact sur les sources d'opportunité ou les charges des entreprises. La création, par les municipalités, d'un « marché de biens publics » en relation avec le niveau de taxation stimule l'établissement des entreprises dans les communautés.

LES ESPACES D'ÉTABLISSEMENT ET LES SUPPORTS AUX ENTREPRISES :

La disponibilité de locaux à prix modiques et la flexibilité de ceux-ci sont des facteurs d'encouragement aux affaires nouvelles. De plus, la présence d'incubateurs et motels d'entreprises est très bien considérée par les entrepreneurs. Les services de soutien, de conseils et d'information aux entreprises s'avèrent positifs et recherchés. La disponibilité des terrains, l'aménagement des services d'aqueduc et d'égout, les services de sécurité et d'incendies pèsent dans le processus décisionnel des entrepreneurs.

LES CONSIDÉRANTS LIÉS À LA QUALITÉ DE VIE :

La disponibilité de services de proximité dans le cadre d'associations et de regroupements ainsi que le tonus de la vie culturelle sont aussi considérés par les entrepreneurs. Les activités récréatives, le parc résidentiel, le niveau de criminalité, le climat politique, la qualité et la mise en valeur de l'environnement sont de plus en plus pris en considération par les entrepreneurs dans le choix de localisation de leur entreprise.

LES RÉSEAUX, SOURCE D'INFORMATION:

La présence de réseaux formels et informels d'informations réduit l'incertitude vis-à-vis le démarrage et l'expansion des entreprises. Ils permettent aux entrepreneurs d'échanger des contacts et de développer des appuis pouvant supporter leurs idées d'affaires; ces types de relations sont reconnues comme favorables à l'entrepreneurship.

LE FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

L'entrepreneur est en étroite et intense relation de dépendance avec son milieu, l'ambiance où le climat incitatif de ce milieu devient un élément très important pour l'émergence, le soutien et la réussite de l'acte entrepreneurial (Proulx, 1996). Toujours selon Proulx (1995), le dirigeant d'entreprise puise dans son environnement une certaine forme de support moral pour demeurer confiant dans sa démarche entrepreneuriale. Ainsi, l'entrepreneur établi ou potentiel doit capter dans l'environnement social et culturel municipal des signes qui estompent ses incertitudes devant la réussite de ses projets. Belley, en 1989, a identifié que le facteur de crédibilité, dans le processus entrepreneurial, représente ce qui rend un acte possible et réalisable et influence la décision de l'individu de réaliser ses projets d'affaires. Il est essentiel, selon lui, que l'individu-entrepreneur se voit aux commandes de son entreprise pour qu'il puisse concevoir la création ou l'expansion de son entreprise avant de l'entreprendre. En d'autres mots, pour que l'entrepreneur « s'investisse en affaires », il doit retrouver dans son milieu, des indicateurs qui lui confirment (en plus des facteurs économiques de faisabilité) que le pouvoir politique local, les citoyens, les institutions, l'encouragent et le supportent dans ses intentions entrepreneuriales. Belley, dans sa recension de littérature, introduit deux dimensions qui

servent d'indicateurs au facteur de crédibilité : les images d'imitation et la culture entrepreneuriale du milieu. Les images d'imitation servent de modèles comportementaux à l'individu-entrepreneur; elles proviennent, entre autres, de la famille, des collègues de travail, des observations de dirigeants d'entreprises locales, du caractère individualiste ou collectif des habitants du territoire. Les images d'imitation amènent les individus à répéter ce qui leur apparaît valorisé par la société; elles permettent à l'individu-entrepreneur de se comparer à des gens qu'il estime et à rendre ses idées et ses projets « crédibles », comme s'il se disait « d'autres réussissent pourquoi pas moi? ».

Constatant que les femmes occupent une place plus importante dans l'entrepreneuriat local, Mazzol *et al*, (1999) soulignent qu'il est nécessaire de rendre plus « visible » les succès des entrepreneurs féminins pour qu'elles puissent servir d'inspiration à d'autres femmes.

La deuxième dimension du facteur de crédibilité, la culture entrepreneuriale du milieu, est directement liée aux images d'imitation puisqu'elle se décrit comme un système de normes et de valeurs partagées par la collectivité, un ensemble d'attitudes sociales valorisant les comportements entrepreneuriaux. Ce climat social de légitimité dans le contexte de l'entrepreneurship prend le nom de culture entrepreneuriale et s'exprime par une société qui valorise les caractéristiques personnelles de l'individu-entrepreneur, encourage la diversité et le changement, apprécie le succès et accepte l'échec et qui permet le développement des réseaux personnels et des images d'imitation (Belley, 1989). Une culture entrepreneuriale forte semble l'apanage et l'humus de l'entrepreneurship. D'autres auteurs dont Joyal (2002) ajoutent à la définition de Belley et tiennent compte des activités

d'échanges entre les institutions, les comportements socio-entrepreneux des individus et la réalité économique locale. Ainsi, selon l'intensité des activités résilières l'entrepreneuriat devient alors collectif et se transforme en capital social (Proulx, 1995). Pour permettre justement ces échanges et augmenter la qualité de la culture entrepreneuriale du milieu, les maires par leurs rôles peuvent inciter la population à l'achat local, promouvoir les salons d'entrepreneurs du territoire, concocter des visites industrielles destinées aux populations locales, favoriser des forums de discussions avec la population pour connaître ses besoins. Bref, une multitude de moyens sont à la portée des élus pour valoriser le métier d'entrepreneur et combler les besoins de la collectivité.

LE FACTEUR OPPORTUNITÉ

Dans « Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship » Belley (1989) cite Timmons, Smollen et Dingee (1986) à propos de l'opportunité. Ces auteurs signalent que « l'opportunité est faite de l'idée (d'entreprendre) en regard dans des besoins (du client), des conditions favorables et d'avantages concurrentiels, le tout réalisé dans un temps précis : maintenant ». Précédemment, il a été établi que les conditions favorables de l'environnement économique et le niveau de qualité de vie du milieu sont partie intégrante du facteur de faisabilité, tandis que les relations qu'entretien l'entrepreneur avec son milieu sont plus du facteur de crédibilité, ces deux facteurs contribuent directement aux processus d'affaires. Pour conclure la trilogie des facteurs environnementaux que Belley stipule à l'investissement d'entreprise, le facteur d'opportunité représente la réponse à un besoin du milieu. Le concept de l'opportunité d'affaires s'appuie sur la reconnaissance par l'entrepreneur de l'existence d'un tel besoin et les conditions du milieu supportant son

projet. La reconnaissance de l'opportunité permet à l'individu-entrepreneur d'entamer l'analyse et de vérifier si l'idée d'entreprise peut s'avérer profitable sur le plan financier et sur le plan personnel. Dans le contexte municipal afin de créer des opportunités pour les entrepreneurs il suffirait, par exemple, d'adapter les procédures d'appels d'offres aux besoins propres de la municipalité. Il y a toujours un mais, compte tenu des limites juridico-politiques dévolus aux municipalités. Celles-ci ne peuvent directement créer des opportunités aux entrepreneurs, bien qu'elles soient acheteuses et fournisseuses de services. Par contre, le maire en tant qu'acteur de plusieurs scènes politiques peut devenir un agent d'opportunités, un agent informateur des capacités innovatrices et d'accueil de son territoire. La notion d'acteur faisant appel au concept des rôles, Mintzberg (1973) a émis l'idée que le travail de gestionnaire de toute personne en autorité se traduit par l'utilisation de dix (10) rôles. La prochaine section du chapitre tente d'associer le concept à la réalité des fonctions de maire.

III - LE CONCEPT DE L'ACTEUR DE RÔLES

Avant d'aller plus loin dans le concept de rôles et d'entreprendre le rapprochement des rôles du maire au concept de Mintzberg, il faut d'abord différencier l'acteur de ces rôles et ce qu'implique l'appropriation de rôles pour l'individu. Jeter un coup d'œil sur ce qu'implique le fait d'être l'acteur principal d'une organisation permet de récapituler ce qui a été annoncé au préalable et d'affirmer une fois de plus que le maire est l'acteur central de la municipalité.

L'ACTEUR DE RÔLES

Pour Mintzberg, si la personnalité de l'individu peut influencer l'interprétation des rôles, elle ne peut en empêcher la tenue car ceux-ci sont prédéterminés par les besoins de l'organisation. Ainsi, d'après Mintzberg, l'interprétation des rôles s'exerce par les activités de l'acteur envers l'organisation et son environnement. L'acteur, selon lui, est un individu investi d'une autorité formellement légitimée et ses actions sont dirigées vers l'atteinte d'objectifs organisationnels dont il est le principal responsable. Par ailleurs, il cite Sarbin et Allen (1968) qui définissent le rôle « comme un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable ». En suivant ce raisonnement, les rôles sont joués en fonction de l'organisation et l'acteur de rôles est celui qui agit au nom de l'organisation qu'il représente.

Selden, Brewer et Brudney (1999) additionnent à cette notion de comportement la notion de valeur attribuée à la tâche par l'individu. C'est, selon eux, ce qui procure à l'acteur une perception d'équilibre entre ses tâches, ses responsabilités administratives et lui-même. Par ailleurs, ces mêmes auteurs affirment que les attitudes formelles et informelles de l'acteur se côtoient et se superposent; l'acteur peut ainsi jouer simultanément plusieurs rôles. Le degré de spécificité ou la valeur que l'acteur attribue à tel ou tel rôle influence d'autant sa perception de responsabilité face à ses tâches. Toujours selon ces auteurs, l'individu forge lui-même l'interprétation de ses rôles. Quant à Tubbs et Ekeberg (1991), ils considèrent que les traits personnels individuels (besoin - valeur – compétence - habileté – prédisposition pour l'action) ajoutés aux facteurs associés à la fonction (objectifs attendus - normes - tâches – influences externes – disponibilité des ressources) amènent

l'individu à un processus de choix qui détermine ses intentions et le conduit à des actions et à l'adoption de rôles pour l'atteinte des résultats anticipés. Dans les faits, l'individu devenu acteur de rôles, devra aussi influencer et rendre une performance qui différenciera sa propre organisation de celles des autres (Mintzberg 1973).

LE POUVOIR DE L'ACTEUR

Yukl (1989) souligne que la légitimité du pouvoir d'un acteur dépend en bonne partie de la façon dont la personne a été choisie pour occuper la fonction. Selon cet auteur, son autorité s'appuie sur les prérogatives, les obligations et les responsabilités associées à la fonction. Dans son mémoire de maîtrise, Cormier (1991), associe aussi la notion de pouvoir au concept des rôles des acteurs. Il identifie deux dimensions au pouvoir de l'acteur : l'autorité liée à la fonction, le pouvoir fonctionnel et les caractéristiques personnelles de l'individu, le pouvoir personnel. Selon lui, le pouvoir fonctionnel se manifeste de quatre façons. D'abord par l'autorité hiérarchique qui se conçoit lorsqu'un individu occupe une position qui place d'autres personnes en situation de dépendance; il s'agit, dans ce cas, d'autorité formelle et légitime. Deuxièmement, par le contrôle de l'allocation des ressources; troisièmement par les prérogatives liées à sa position, conformément à l'idée de Yukl. Enfin, par le contrôle de l'information qui permet à l'acteur de filtrer, de choisir celle qu'il rend disponible, de s'accaparer de l'information pour lui-même, de mettre en valeur sa propre expertise et même de camoufler plus facilement ses erreurs et ses succès.

LE MAIRE - L'ACTEUR ÉTUDIÉ

L'orientation juridique des fonctions du maire lui confère assurément un rôle moteur extrêmement important renforcé par la réalité du vécu municipal. Elle fait de lui le pivot du système polico-administratif local. Puisque le maire doit concrètement exercer quotidiennement une large gamme d'activités passant des relations publiques à la coordination des comités qu'il préside, aux employés municipaux qu'il contrôle et au leadership local. L'approche sociologique permet d'avoir une meilleure vision des rôles réellement joués par le maire; elle cerne le fait que le maire échappe, dans une certaine mesure, au contrôle de son conseil par son implication dans les différents dossiers afférents, l'information et la connaissance privilégiée qu'il en a, le prestige découlant de ses fonctions et par ses relations particulières avec d'autres acteurs. Le poids socio-juridique du maire se trouve fortement renforcé par le mode de scrutin municipal et lui confère davantage d'autorité. Au Québec, le scrutin majoritaire à un tour, utilisé au niveau municipal, réduit les forces d'opposition et fortifie considérablement l'autorité du maire en lui donnant une majorité électorale homogène. L'élection du maire par l'ensemble de la population alors que les conseillers ne sont désignés que par des fractions de cette même population, fait de celui-ci le seul véritable représentant de tous alors que les conseillers ne représentent eux que des districts ou des quartiers. Ce caractère représentatif global accroît le prestige du maire et contribue à faire de lui seul l'incarnation et le défenseur des intérêts de la collectivité (Baccigalupo, 1984).

Il est maintenant clair que le maire constitue un acteur de rôles légitimé ayant la responsabilité de l'organisation municipale et investi d'une autorité formelle ainsi que du

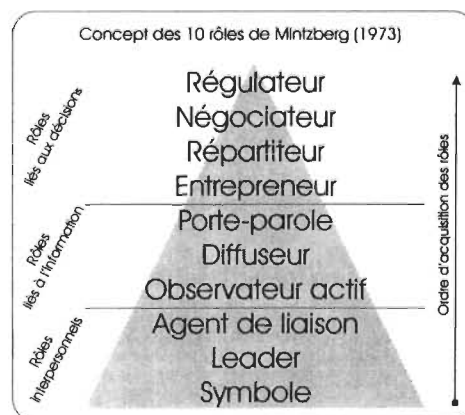
pouvoir dévolu à ses fonctions. Le maire doit faire en sorte que son organisation administre de façon efficace les biens et les services qui lui sont spécifiques. Il doit concevoir les opérations de base et en assurer la stabilité dans un environnement changeant. Le maire doit aussi faire en sorte que la corporation municipale serve les objectifs de la population qui la contrôle. Dans ce sens, il doit interpréter les diverses préférences de celle-ci et les combiner pour parvenir à des formulations de préférence qui guideront l'orientation de la corporation. A cause de son autorité formelle, le maire doit servir de clef de communication entre son organisation et l'environnement de celle-ci et assumer la responsabilité du fonctionnement du système statutaire. Si les rôles du maire sont conscientisés en terme de capacité d'actions par celui-ci, le développement de sa municipalité ne pourra qu'être accéléré et intégré de manière durable. Il reste à présent à mettre la notion d'acteur en relation avec le concept de rôles pour savoir comment sont joués effectivement les rôles du maires sur les facteurs à l'égard de la valorisation de l'entrepreneuriat local. La prochaine section de la revue de littérature présente le concept des rôles de Mintzberg et l'appropriation de ces rôles par les maires.

IV - LE CONCEPT DES RÔLES DE MINTZBERG (1973)

Les rôles sont donc orientés par des objectifs organisationnels et ils appartiennent à des fonctions identifiables au sein d'une organisation. C'est par la réalisation de leurs tâches que les acteurs exercent leurs rôles; ils peuvent être ainsi évalués en relation des attentes de l'organisation. Certains auteurs pensent que les traits personnels des acteurs influencent le choix des moyens qui assurent la prestation des rôles et ce, tout autant que la nature intrinsèque de l'organisation.

En ce qui regarde Mintzberg les dix (10) rôles sont vus comme un gestalt, un ensemble total et interdépendant de comportements utilisés par les gestionnaires de premier plan. Il divise les rôles en trois groupes. Dans le premier groupe, les rôles interpersonnels sont les premiers observables; ils donnent naissance aux rôles liés à l'information qui, à leurs tours, permettent d'assumer les rôles décisionnels. À l'image de la pyramide des besoins de Maslow, les acteurs doivent avoir suffisamment bien rodé les rôles de base avant de pouvoir accéder aux rôles supérieurs (cf. 4).

Figure 4 : Ordre d'acquisition des rôles selon Mintzberg (1973)



Cette quatrième partie de la revue de littérature, met en évidence chacun des rôles du concept de Mintzberg et est relevée d'observations de jeux de rôles des maires, réalisées par plusieurs chercheurs. Il est nécessaire de rappeler et de préciser que l'absence d'intérêts scientifiques se rapportant aux maires fait que cette section est particulièrement alourdie de nombreuses références d'auteurs étant donné qu'il a fallu parcourir de nombreux ouvrages afin d'étayer l'utilisation du concept de Mintzberg en s'appuyant davantage sur les responsabilités, les tâches et les fonctions des élus municipaux. Cette façon de faire soutient le fait que les maires utilisent en tout ou en partie les rôles du concept de Mintzberg dans leurs fonctions en support à l'entrepreneuriat local. Dans une certaine mesure cela permettra, lors de l'analyse, de vérifier si l'utilisation des rôles par les maires influe sur les dynamiques entrepreneuriales des municipalités.

LES RÔLES INTERPERSONNELS

Le premier groupe, les rôles interpersonnels, est lié au statut et à l'autorité du maire et contient trois rôles : les rôles de symbole, d'agent de liaison et de leader. Dans le cas des politiciens, ce sont les plus facilement observables et les chercheurs en font état abondamment.

LE RÔLE DE SYMBOLE (1/10)

Selon Mintzberg, le rôle de symbole constitue une obligation réservée à la fonction et engage l'acteur à remplir des devoirs de nature sociale, cérémoniale et légale. Le rôle symbolique du maire provient avant tout du fait qu'il est le représentant élu démocratiquement par les citoyens d'un territoire et qu'il est redevable à ses électeurs (Cook, 1998). En tant que symbole, l'acteur doit être disponible vis-à-vis tous ceux qui

veulent traiter avec lui en raison de son statut ou de son autorité. Les maires sont perçus par la population comme des bâtisseurs de communautés appelés à répondre aux désirs et aux besoins de celles-ci; ils sont le point de référence de la population en ce qui concerne les demandes, les plaintes et les questions des citoyens (Nalbandian, 1994, 1999; Bowling et Wright, 1998). Cependant, l'étude de Morgan, Watson et Sheilah (1996) précise que les maires sont dans plusieurs communautés traditionnellement vus comme des figures de cérémonie plus responsables de couper les rubans que d'innover en matière de politique interne. Par ailleurs, certains ajoutent que la visibilité des maires, l'attention de la presse et des médias, leur participation à différentes structures organisationnelles les aident à capter et retenir l'attention des citoyens et ainsi ils contribuent à leur image symbolique. Les auteurs notent également qu'un niveau élevé de popularité du maire lui permet plus facilement d'exercer son leadership et de transformer la bureaucratie locale, ce qui fait dire à d'autres que cela dépendra quelques fois plus de leur personnalité que de leur style de gestion (Morgan et Watson, 1996).

LE RÔLE DE LEADER (2/10)

Le deuxième rôle que Mintzberg associe au groupe des rôles interpersonnels est celui de leader. Il rapporte dans son étude que ce rôle est présent dans presque toutes les activités de l'acteur. Il spécifie que ce rôle concerne les relations de l'acteur avec ses subordonnés et que c'est dans ce rôle que le pouvoir de l'acteur se manifeste le plus nettement. Selon Hennessey (1998), le vrai leader politique est celui qui est animé par des valeurs personnelles et qui croit que la capacité qu'ont les individus de croître est fondamentale au développement et à l'évolution de la culture organisationnelle de l'institution publique. Le leadership dans les organisations publiques est un processus

d'influences basé sur des normes éthiques et comportementales qui permettent au leader de construire un contexte relationnel entre les gens sous son autorité en stimulant l'emploi commun d'un système de partage d'informations, de recherche de solutions alternatives et innovatrices (Grundstein-Amado, 1999). Pour Mintzberg, le leadership agit sur la motivation, la définition du lieu de travail, la formation et la promotion de ses subordonnés. Plus précisément, Grundstein-Amado (1999) pense que le leadership exercé est dirigé vers la construction conjointe (leader et subordonnés) d'un cadre établissant une vision commune au travers d'une responsabilisation individuelle des actes de chacun. Les leaders tentent de mettre en phase les besoins des subordonnés et ceux de l'organisation dans le but d'atteindre l'efficacité des opérations.

Pour sa part Prévost (1998), rappelle que le leadership est un phénomène éminemment humain qui apparaît à chaque fois que des humains sont réunis dans un environnement donné. Citant Bennis et Nanus (1985), Prévost souligne quatre aptitudes caractéristiques des leaders : focaliser l'attention et la centrer sur une vision des choses; donner un sens aux événements et aux informations pour qu'ils soient plus utiles à plus de personnes; gagner la confiance des gens et faire preuve de constance et de détermination; se maîtriser et apprendre des erreurs. Toujours selon Prévost, le leadership, contrairement à l'autorité, ne découle pas obligatoirement d'un mandat formel ou d'une fonction. C'est plutôt une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques d'un individu ou d'un groupe d'individus. En fait, Prévost ouvre la porte sur deux conceptions du leadership : le leadership de type transactionnel et de type transformationnel. Le premier cas est de fait le plus connu et le plus pratiqué. Il implique un échange dans lequel le leader utilise les récompenses et les sanctions pour conduire les subalternes à accomplir des tâches et

démontrer de la loyauté envers l'organisation. Le leader contrôle le subalterne en imposant autorité et pouvoir d'une part et en satisfaisant les besoins du subalterne, par les ressources de l'organisation, d'autre part. Cette approche de leadership est un modèle de stimulus-réponse et de contrôle comportemental. L'autre type de leadership se rapporte à l'aspect d'une action transformationnelle. Il s'agit d'un processus qui focalise sur la modification et le changement des croyances des subalternes en générant l'acceptation des objectifs organisationnels et en sécurisant leurs engagements envers la réalisation de la vision de l'organisation. Dans le cas de leadership transformationnel, le leader n'est pas indifférent à ses commettants. Le leader sert ses subalternes en leur donnant une meilleure image et en leur indiquant la direction du changement. Le leadership transformationnel crée des modifications décisives dans la façon de penser et d'agir au sein d'une communauté.

LE RÔLE D'AGENT DE LIAISON (3/10)

Le rôle d'agent de liaison que décrit Mintzberg se développe à partir des réseaux de contacts extérieurs à l'organisation et par lesquels des informations et des faveurs sont échangées pour le bénéfice mutuel de ceux qui les échangent. Or, l'accès à l'information privilégiée résulte souvent de la position qu'occupe une personne dans le réseau d'acteurs (Bowling et Wright, 1998; Yukl, 1989). Un temps considérable est consacré à ce rôle par les acteurs, d'abord pour former les réseaux de contacts et ensuite pour les maintenir; les décideurs publics attachent une attention particulière à leur système de contacts personnels (Proulx, 1995). Le maire renforce son rôle d'agent de liaison en développant sa réputation de diverses façons : en siégeant sur d'autres conseils d'administration, en consacrant du temps à des causes d'intérêt public, en assistant à des réunions de caractère social ou en répondant simplement à des demandes. Le maire, à cause de son autorité formelle, peut

créer un lien vital entre certaines sources d'information et la corporation qu'il représente. Pour l'essentiel, dans ce rôle, le maire doit prendre des données ambiguës et non structurées qui lui viennent du dehors, les trier, les mettre en forme puis transmettre vers le bas de son organisation de l'information claire. De plus le maire, dans ce rôle, doit créer des liens dans l'autre sens et envoyer vers l'environnement des informations concernant la municipalité; ce double flux d'information est continu et s'effectue en temps réel. Dans le flux communicationnel, deux types d'information se distinguent. Le premier se rapporte aux faits vérifiables et mesurables et représente l'information la plus abondante et provient de l'autorité de l'acteur. L'autre type est lié aux valeurs et concerne les préférences d'une personne sur ce qui doit être. Comme agent de liaison, du point de vue de Mintzberg, l'acteur sert de référence au système de valeurs de l'organisation selon le type d'information qu'il propage. Une des fonctions importantes de ce rôle est de transmettre à l'interne les valeurs organisationnelles qui guident ses décisions. L'intérêt de la notion de valeurs dans le jeu de la politique publique concerne le pouvoir et l'influence qui en découle. Ce rôle ne semble pas avoir été observé scientifiquement pour le cas des maires.

PERTINENCE DES RÔLES INTERPERSONNELS

Dans la réalité municipale, les chercheurs ont observé qu'effectivement les maires jouent ces rôles et leurs études révèlent qu'ils se servent de chacun des rôles individuellement. Cependant, aucun des auteurs consultés n'a observé l'utilisation simultanée des rôles de ce groupe par un maire. Un examen cas par cas de la littérature suggère que les rôles et les fonctions des élus ont été étudiés séparément pour les besoins spécifiques d'une recherche particulière, ce qui expliquerait que les chercheurs n'ont pu constater l'utilisation du groupe de rôles par un maire. Cependant, après l'examen de

l'ensemble de la littérature, il est maintenant possible d'affirmer que les rôles interpersonnels sont utilisés un à un ou en relation entre eux par les élus. De la même façon, les raisons de l'utilisation de ces rôles par les maires ne semblent pas non plus faire l'unanimité chez les chercheurs. Les caractéristiques personnelles des individus et la manière d'exercer leur rôle de leader en seraient-ils la cause? Quoi qu'il en soit, les auteurs s'entendent tous pour dire que les maires peuvent utiliser ces rôles à des fins électoralistes.

L'utilisation idéale, du point de vue des chercheurs, ferait en sorte que les maires, dans leur rôle de symbole, représentent la municipalité et en font la promotion. De par leur rôle d'agent de liaison, ils dynamisent leurs réseaux de contacts et, en tant que leader, ils catalysent les ressources humaines de l'organisation et de la communauté pour le bien-être de la collectivité. Les trois rôles de ce groupe se caractérisent par le fait que les maires cherchent à développer des relations interpersonnelles dans le cadre de leurs fonctions tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. Sur le plan de la valorisation de l'entrepreneurship local, l'exercice de ce groupe de rôles peut influencer le facteur de crédibilité et les aspects économiques et de qualité de vie du milieu du facteur de faisabilité. Assumés par les maires, ce groupe de rôles représente l'amorce d'une des parties-clefs de leur travail et conduit vers le groupe suivant de rôles qui place les maires aux commandes d'un centre nerveux d'information.

LES RÔLES LIÉS À L'INFORMATION

La réception et la transmission d'informations constituent l'essentiel du second groupe de rôles proposés par Mintzberg. Trois nouveaux rôles s'ajoutent aux trois

précédents : l'observateur actif, le diffuseur et le porte-parole, comme il a été vu auparavant. Les nouveaux rôles ne peuvent être joués qu'après la reconnaissance par l'acteur, des rôles qui les précèdent. Si l'objectif des rôles interpersonnels était de bâtir les assises de communication du maire et de garder les réseaux ouverts, l'objectif des rôles liés à l'information est d'utiliser ces canaux de transmission pour obtenir de l'information et la retourner.

LE RÔLE D'OBSERVATEUR ACTIF (4/10)

Le rôle de l'observateur actif décrit par Mintzberg place l'acteur de rôles aux commandes du centre d'information de son organisation. Dans son rôle d'observateur actif, l'acteur est en permanence en train de chercher et recevoir des informations lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension de son organisation et de l'environnement. L'art de la gestion municipale consiste à évaluer les besoins de la communauté, gérer des relations interpersonnel, les négocier et chercher des consensus. Cela nécessite une grande quantité d'informations (Crewson et Fisher, 1997). Les administrateurs municipaux divisent leurs temps entre les relations internes et externes qui contribuent directement à l'obtention d'information. Ils interagissent activement avec d'autres décideurs et ils ont d'excellents contacts avec les citoyens et les organismes para-gouvernementaux (Bowling et Wright, 1998; Vogelsang-Coombs et Miller, 1999). Nabaldian (1999), observe des changements importants au sein des équipes de gestion municipale. Selon ce dernier, les avancées des technologies d'information et des communications génèrent des masses d'information et modifient considérablement les approches de gestion. Cette situation donne lieu à une augmentation de services, à une réduction des coûts des prestations et offre aussi l'avantage de multiplier différentes approches de services. Les acteurs, selon

Mintzberg, préfèrent l'information actuelle non écrite transmise de bouche à oreille, l'information publique disponible demandant d'avantage de temps à acquérir et à traiter. Avec la quantité d'informations tangibles, non documentées, l'acteur devient le généraliste de l'organisation, celui qui sait tout sur tout. Vogelsang-Coombs et Miller (1999) soulèvent toutefois que les maires ont de la difficulté à demander aux experts de l'information qui peuvent les aider à résoudre les complexités d'un problème. Le maire est le seul qui ait une connaissance substantielle de toutes les facettes de la corporation. En effet, des études révèlent que les maires passent quatre à cinq fois plus de temps à leur tâche que les conseillers. La connaissance accrue qui en résulte et la situation privilégiée qu'ils occupent au carrefour de l'information en augmentent d'autant le poids de leur influence. Somme toute, l'accès et la possession d'information contribuent fortement à renforcer les pouvoirs politiques des maires et à estomper sensiblement le contrôle juridique du conseil municipal. Au cours des dix (10) dernières années, les politiciens ont développé des expertises sur la façon de réinventer les lignes internes de conduite au profit de leurs préférences, de leurs propres objectifs lors de l'implantation des nouvelles politiques au dire de Waterman et Meir (1998).

LES RÔLES DE DIFFUSEUR (5/10) ET DE PORTE-PAROLE (6/10)

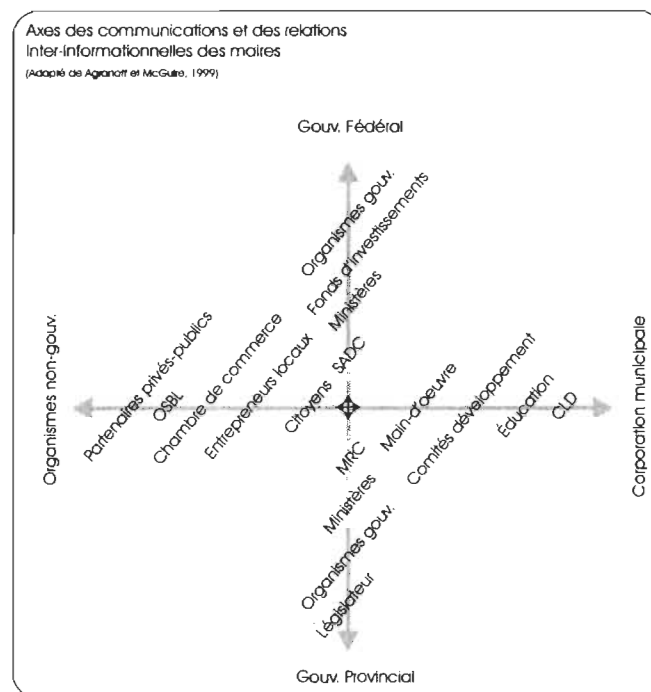
Dans la trilogie des rôles liés à l'information que propose Mintzberg, le deuxième rôle et troisième rôle concernent la transmission d'information, c'est pourquoi ils sont traités conjointement. Dans le rôle de diffuseur, l'acteur communique l'information vers l'intérieur de l'organisation tandis que dans le rôle de porte-parole, l'acteur propage l'information vers l'extérieur de l'organisation. La prestation de ces deux rôles par les maires n'est pas clairement soulignée dans la littérature politique ni celle de

l'administration ou du management public. Il est probablement trop évident que les maires utilisent ces rôles quotidiennement pour qu'il y ait un intérêt de recherche à ce sujet. Cependant, dans la littérature concernant le développement local, plusieurs auteurs présentent les élus dans des rôles de diffuseur et de porte-parole d'information.

D'après les recherches de Agranoff et McGuire (1999), la décentralisation des services du gouvernement central vers les localités a forcé le maire à développer un nouveau système d'information articulé sur deux axes de communication bi-directionnelles (cf. 5). Le maire aux commandes du centre de communication de sa municipalité occupe une position différente selon qu'il privilégie les rôles d'observateur actif, de diffuseur ou de porte-parole. Ainsi, l'axe vertical, se rapporte aux relations qu'entretient l' élu avec les acteurs gouvernementaux extérieurs au territoire : gouvernement fédéral et provincial, organismes para-gouvernementaux, organismes régionaux, organisations gestionnaires de projets et de fonds. Les nombreux contacts du maire avec ces acteurs ont pour but de rechercher de l'information sur l'interprétation des législations, des programmes, des ressources financières particulières, de l'expertise, de l'assistance technique, etc. Les quêtes d'informations de l' élu sur cet axe sont souvent accompagnées d'accords qui permettent de rendre opérationnels des programmes dans sa municipalité. Cet environnement vertical de communication permet également au maire de construire un support commun à l'organisation lorsqu'il en synthétise l'information et la diffuse vers son organisation. Le second segment, l'axe horizontal, relie les organismes non-gouvernementaux et la corporation municipale par l'intermédiaire du maire. Les deux axes se recoupant, le maire joue à la fois les rôles de diffuseur et de porte-parole. L'axe horizontal est constitué des acteurs du tissu socioéconomique de la municipalité, un réseau de contacts naturels pour le

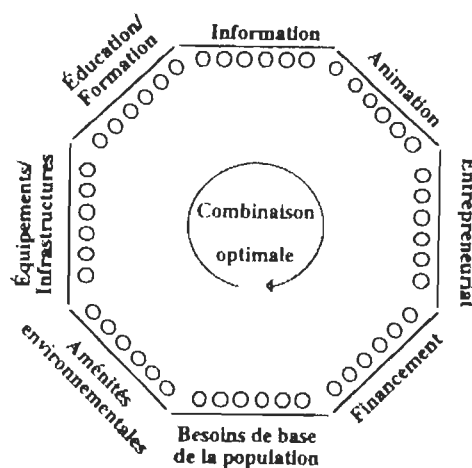
maire. Sur cet axe, le maire joue davantage le rôle de porte-parole; il partage les informations qui découlent de l'axe vertical et entretient des relations avec les partenaires pour formuler les objectifs de développement économique local. Auprès de son organisation, des contribuables, des organismes du milieu et auprès des instances gouvernementales supérieures, le maire peut contribuer à modifier les valeurs collectives et valoriser l'esprit entrepreneurial en adoptant des attitudes de concertation.

Figure 5 : Système de communication de Agranoff et McGuire (1999)



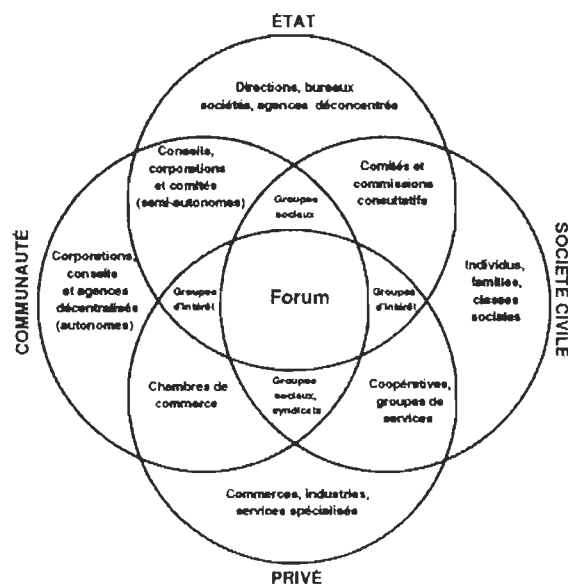
L'élargissement des relations entre les acteurs permet un partage du savoir-faire et de l'expertise, de même qu'une plus grande accessibilité à l'information (Gasse, 1994). Beaucoup de théoriciens du développement local suggèrent des modèles de consultation populaire et de concertation locale et régionale où l'information transmise est un facteur important conduisant à l'action. Dans ce contexte, Proulx (1994) propose un modèle octogonal (cf. 6) des milieux innovateurs, rencontre de décideurs locaux à laquelle les élus municipaux sont des participants indiqués.

Figure 6 : Modèle des milieux innovateurs de Proulx (1994)



Dans ce cadre, les élus sont à même de récolter et d'apporter des informations stratégiques permettant l'élaboration d'une planification associée au développement des collectivités. Le modèle que propose Friedmann (1992) comporte dans sa représentativité quatre grandes sphères d'activités liées au milieu; l'une d'entre elles inclue les décideurs politiques des milieux municipaux et régionaux (cf. 7).

Figure 7 : Modèle de développement local de Friedmann (1992)



Les deux schémas ont pour but d'illustrer que l'activité résillière est constituée d'échanges d'informations entre les groupes d'acteurs réunis et que c'est en fonction des informations transitées que les objectifs de développement sont favorisés. Le modèle de développement et de l'entrepreneurship local de Prévost (1993) comporte également la présence des élus municipaux. Son modèle de développement engage la réunion des principaux décideur, à des actions de développement résultant à la fois de l'échange d'informations et de la volonté d'un agir collectif. Selon lui, « seuls les gouvernements municipaux ont le pouvoir réel d'activer et de coordonner d'en bas les initiatives locales ». La majorité des ouvrages consultés spécifie clairement la présence des élus municipaux au sein des groupes d'acteurs d'interventions et la nécessité de faire transiter l'information afin de favoriser l'engagement des porteurs de projets d'affaires.

PERTINENCE DES RÔLES LIÉS À L'INFORMATION

Une des particularités se rapportant aux connaissances des maires, c'est qu'ils soient toujours inclus au centre des activités de développement mais que personne ne sache vraiment ce qu'ils y font. Les rôles de ce groupe placent le maire à l'avant-scène du théâtre municipal. Deux points de vue s'offrent aux spectateurs. Le premier concerne les informations juridico-administratives qui transigent en relation avec les fonctions et obligations du maire. L'information arrive d'en haut et est transmise en bas. Ce type d'information peut être suffisant pour que le maire accomplisse adéquatement ce que lui commandent ses fonctions. De l'autre point de vue, le maire est un acteur dynamique qui joue déjà ses rôles interpersonnels et les rôles informationnels lui apportent en plus, la possibilité d'intervenir auprès de la communauté des autres acteurs par l'échange d'informations et par sa participation à des activités résillières.

Lorsque joués en combinaisons, les rôles situent le maire comme un intervenant majeur du développement local et ayant un impact considérable sur l'activité entrepreneuriale du milieu pour autant qu'il se positionne comme un émetteur et un récepteur de communications et d'échanges. La fusion des rôles permet également au maire d'intervenir dans la lourdeur bureaucratique municipale et de transmettre des valeurs d'équité et de transparence envers la population. De manière idéale, selon l'angle de vue adopté, le maire peut traduire l'information et réaliser, sans plus, les tâches décrites par les différentes lois et réglementations ou il peut avoir une attitude proactive et rechercher à intégrer la population dans la planification des actions de développement de la municipalité, à participer à des réseaux bâtis en partenariat avec les organisations privées et publiques et à susciter des efforts collectifs d'acteurs pour faciliter la création et l'expansion d'entreprises. L'examen de la littérature confirme que les trois rôles du concept liés à l'information sont effectivement reconnus des chercheurs et joués par les maires. L'information étant préalable aux décisions, cela conduit au dernier groupe de rôles du concept : les rôles liés aux décisions.

LES RÔLES LIÉS À LA PRISE DE DÉCISION

Le processus décisionnel municipal ne permet pas au maire de décider seul. Les décisions mettant en cause la corporation, nous l'avons vu, doivent se prendre en collégialité avec les conseillers municipaux. Pour les fins de l'étude, une autre appellation s'impose car l'acteur de Mintzberg œuvre résolument dans l'environnement privé. Il a un pouvoir décisionnel direct et son organisation démontre sûrement plus de flexibilité aux changements. Le maire est l'acteur d'une autre scène. Il est aux commandes d'une

institution publique soumise au législateur; sa personnalité et la pratique de l'ensemble des rôles lui permettent d'interférer et d'influencer la planification et la direction municipale, son objectif premier étant toujours de gérer équitablement les actifs municipaux. Il faut donc transposer « les rôles liés aux décisions » par cette nouvelle dénomination « les rôles liés aux influences » sur les décisions de l'assemblée municipale délibérante. Ce troisième et dernier ensemble de rôles que propose Mintzberg repose sur le processus de décision des acteurs. Ce groupe de rôles est lui aussi sous-jacent au précédent. Selon lui, en raison de son autorité et de son accès privilégié à l'information structurante, l'acteur est impliqué dans chacune des décisions importantes prises par l'organisation. Encore une fois, la littérature ne ploie pas sous l'intérêt de la recherche au sujet des rôles des maires et particulièrement face aux rôles décisionnels. Les études font généralement valoir ce que les maires devraient faire pour valoriser l'entrepreneuriat local plutôt que de rapporter comment ils ont utilisé leurs rôles d'influence sur les décisions pour y arriver. Certes, quelques auteurs ont découvert l'utilisation de ces rôles un à un ou les ont à tout le moins nommés, mais d'aucun, encore une fois, ne les ont observés joués de façon globale. Tout de même, il est possible de constater dans les écrits concernant les rôles d'influences qu'ils sont interprétés soit vers l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation. Le pouvoir décisionnel limité des maires est peut-être ce qui marque le manque d'attention scientifique mais la fusion des rôles permet à l'acteur effectivement d'influencer le processus décisionnel municipal.

L'examen de ces rôles soulève également le fait que le processus de prise de décision apparaît aussi important que les décisions elles-mêmes. Le processus décisionnel est enclenché au moment de la prise de connaissance ou de conscience, d'un état, d'une

situation problématique (Vogelsang-Coombs et Miller, 1999; Simon, 1983). Le processus décisionnel, se rapporte au fait qu'il ne s'agit pas d'améliorer une situation d'un seul coup, mais de faire émerger les résultats d'un ensemble de décisions de faible portée étalées dans le temps. Mintzberg et Westley (2001) rapportent les étapes du processus en quatre temps. D'abord la définition du problème, puis le diagnostic des causes, vient ensuite la recherche et l'évaluation de solutions et finalement, la sélection ou l'acceptation des alternatives parmi celles qui sont disponibles. Mintzberg (1973) imagine le processus décisionnel de l'acteur le long d'un continuum ayant à une de ces extrémités un rôle dit proactif, le rôle d'entrepreneur et à l'autre, un rôle dit réactif; le rôle de régulateur, entre ces deux pôles se situent les rôles de *répartiteur de ressources* et de *négociateur*. Les rôles d'entrepreneur et de régulateur se différencie en ce que le premier est joué dans le but de rechercher les situations problématiques et les opportunités d'améliorations et de développement tandis que le second, le processus de décision, répond à des événements non contrôlés par l'organisation et à des situations de crises. Le cumul des rôles et l'appropriation des rôles décisionnels positionnent l'acteur au cœur même du système stratégique de l'organisation et du développement (Mintzberg, 1973).

LE RÔLE D'ENTREPRENEUR (7/10)

L'acteur « entrepreneur » observe, recherche les opportunités et cherche les situations d'améliorations organisationnelles. Dans le contexte municipal, le maire « entrepreneur » est celui qui est intéressé dans le développement économique local et amène la corporation municipale à décider quels sont les rôles qu'elle veut jouer dans ce processus. Le maire « entrepreneur », dans ce rôle, transmet sa vision des possibilités naturelles qu'offre la municipalité en termes de potentialité d'emplois et d'enrichissement

collectif (Blakely, 1994). Un maire proactif adopte une approche de gestion qui facilite la mobilisation et les interactions entre les différents partenaires en plus de tenter de réconcilier les différents buts et valeurs de développement souhaités. Le maire, dans le rôle d'entrepreneur, agit à la fois comme initiateur et comme concepteur de changements importants et contrôlés qui affectent son organisation et l'ensemble de la population. Il se sert des informations recueillies (rôle d'agent de liaison, de leader et d'observateur actif), pour décider d'améliorer une situation ou de la laisser évoluer. Devant un projet d'amélioration, il séquence d'abord les activités, puis ensuite, il contrôle l'évolution du projet par voie de délégation, d'autorisation et de supervision (Mintzberg, 1973).

LE RÔLE DE RÉGULATEUR (8/10)

Le rôle de régulateur, selon Mintzberg, est situé à l'autre extrémité du continuum du processus de décision, à l'opposé du rôle d'entrepreneur. À cette extrémité, les décisions de l'acteur sont obligées et les pressions exercées sur l'organisation sont telles qu'il ne peut les ignorer. L'utilisation de ce rôle par le maire est réactive à des changements qui surviennent involontairement dans l'environnement municipal. Une difficulté dans les opérations routinières que les subordonnés ne peuvent régler appelle l'utilisation de ce rôle dans le règlement des conflits. La littérature américaine soulève fréquemment ce type de problèmes auxquels sont confrontés les élus. Une certaine polémique existe entre les courants de pensée de la politique et l'administration publique. Le problème concerne la légitimité du pouvoir du directeur général de la municipalité et la place qu'il devrait occuper dans la fonction de l'administration municipale. Selon Reese et Ohren (1999), les administrateurs publics ont un impact significatif sur le processus décisionnel municipal car ils peuvent mieux structurer le problème, organiser l'information pertinente et informer les élus des

dispositions légales ainsi que des programmes utilisables le cas échéant. Ainsi les municipalités doivent être dirigées par des professionnels experts en résolution de problème pour les uns et pour d'autres par des politiciens représentant la population (Svara, 2001; McGuire, 2000; Wolman et Spitzley, 1996). Des querelles de clochers entre municipalités et MRC par exemple, chambres de commerces et organismes de développement, la menace ou la perte de ressources, un incendie, la fermeture d'une usine sont des situations qui peuvent dégénérer en situation de crises si le maire n'intervient pas rapidement, s'il ne fait pas appel au rôle de régulateur. L'acteur a peu de contrôle sur ces circonstances imprévisibles. Il leur donne priorité sur toutes ses autres actions prévues. D'après Mintzberg (1973), l'acteur consacre beaucoup de temps à la résolution de ce type d'urgences et souvent les décisions qui en découlent ont des impacts importants sur la stratégie de l'organisation. De plus, elles peuvent créer des précédents pour l'organisation.

LE RÔLE DE RÉPARTITEUR DES RESSOURCES (9/10)

Le rôle répartiteur de ressources représente pour Mintzberg, le cœur du système qui élabore la stratégie de l'organisation. L'acteur en faisant des choix qui engagent des ressources importantes détermine les stratégies organisationnelles. La détermination des priorités municipales revient fréquemment à décider des conséquences que ces décisions auront sur les facteurs sociaux, humains et économiques qui affectent la collectivité. Les corporations municipales continuent de faire face à des limitations de ressources et deviennent de plus en plus des perceptrices de taxes pour le gouvernement central. La gestion financière municipale doit s'appuyer sur un processus de décisions donnant priorité à des choix rationnels qui déterminent les allocations de ressources et maximisent la satisfaction des citoyens. C'est sous le couvert de l'autorité, des informations et du

leadership que le maire supervise le système de répartition des ressources qui concerne, de manière large, l'argent, le temps, les équipements et la main-d'œuvre. Dans l'esprit municipal, le rôle de répartiteur des ressources pour un maire est très encadré par les dispositions des lois; néanmoins ce rôle est à l'évidence joué de multiples façons par les maires. La personnalité de l'acteur devient très importante lorsque ses fonctions doivent être majoritairement exercées en interrelation avec d'autres acteurs qui disposent des mêmes privilèges. C'est par ce rôle que le maire peut directement faire valoir ses choix personnels de valoriser l'entrepreneuriat local. Les maires, peuvent, par exemple, influencer les décisions du conseil sur tous les aspects liés au facteur de faisabilité proposé dans la section II de ce chapitre.

LE RÔLE DE NÉGOCIATEUR (10/10)

Mintzberg décrit le dernier des dix (10) rôles, le rôle de négociateur, comme l'optimum de l'intégration des neuf autres rôles : le rôle vital du travail de l'acteur. Reese et Ohren (1999) affirment que les politiciens locaux ont un pouvoir significatif dans la promotion et la négociation avec les différents porteurs de projets, particulièrement ceux qui ont une visibilité accrue et qui requièrent un montage de solutions complexes. Ainsi, parce qu'il est le *symbole* de la municipalité et que sa présence ajoute à la crédibilité des négociations et parce qu'il est le *porte-parole*, il est vu de l'extérieur comme étant celui qui incarne le système de valeurs (leader et diffuseur) et d'informations (agent de liaison et observateur actif) de l'organisation en tant que *répartiteur des ressources*. Il représente l'autorité nécessaire pour influencer les décisions de la corporation. L'esprit de négociation dans le secteur privé met en relation des acteurs qui ont le pouvoir d'engager immédiatement les ressources de leur organisation, ce qui n'est absolument pas le cas dans

le secteur public, les maires ne bénéficiant pas de pouvoir suffisant. La négociation est l'acte par lequel résultera un échange entre deux personnes ou deux groupes. Dans le fait municipal, ce rôle est joué par le maire lorsqu'il traite des conditions de travail des employés municipaux, soutient sa corporation auprès de la MRC et des gouvernements, s'associe aux différentes associations revendicatrices de nouveaux pouvoirs. A certains égards le maire peut, par voie de tractation, négocier l'appui des conseillers vis à vis des projets qui lui tiennent à cœur.

PERTINENCE DES RÔLES LIÉS AUX INFLUENCES

A première vue ce groupe de rôles du concept de Mintzberg ne semble pas s'appliquer à l'étude des gestionnaires municipaux parce que ceux-ci n'ont pas suffisamment de pouvoirs de décision. La recherche scientifique soulève peu de cas de l'utilisation de ces rôles par les maires. Par contre une forte tendance se dessine pour les analyses descriptives des moyens mis à disposition, par les municipalités, pour valoriser le DÉL. Les chercheurs observent globalement les résultats des efforts de planification et des diverses pratiques de développement des municipalités ou prescrivent des solutions théoriques mais ils n'attribuent pas de rôles décisionnels spécifiques aux maires. D'autre part, l'ensemble des auteurs accordent une valeur dominante aux aspects personnels de l'individu en autorité sur le processus de décision municipal. Certains disent que l'éducation, les intérêts personnel, les expériences de travail, les aptitudes et habiletés, les capacités de mobilisation fournissent aux maires les instruments nécessaires pour influencer le cours des décisions des conseillers locaux. Trois approches peuvent être ainsi considérées pour étudier l'impact des décisions du conseil de ville. Selon sa personnalité, le maire favorisera l'approche économique, sociale ou politique pour le théâtre

d'interprétation de ses rôles d'influences. Il est clair que les maires ne jouent pas de rôles neutres dans le processus de décision. Ils possèdent des informations privilégiées et font partie de réseaux d'acteurs internes et externes à l'environnement municipal avec qui ils entretiennent des relations continues. De toute évidence, les maires sont au centre des décisions des corporations municipales et en raison de la légitimité et de l'autorité consentie, ils sont aptes à jouer les rôles d'influences. Il ne leur manque que l'intérêt ou les connaissances pour développer l'entrepreneuriat local. Les auteurs traitant de développement local, de façon générale, estiment que la meilleure approche du processus décisionnel municipal implique des consultations populaires et la capacité du milieu à se concerter, planifier, organiser son développement. Ils désignent souvent les maires comme initiateurs et moteurs du processus. Les activités du gouvernement municipal en matière de développement économique étaient, il n'y a pas si longtemps, simples et ciblées. En effet, la gestion du développement était centralisée, bureaucratisée et hiérarchiquement organisée. Les élus appliquaient les lois et règlements. Ils étaient les agents fiduciaires du gouvernement central à l'égard de la population locale (Vogelsang-Coombs et Miller, 1999). Ils le sont encore en tant qu'acteurs du système politique. Les élus sont obligés de formuler des règlements, des résolutions et d'allouer des ressources répondant aux aspirations des citoyens. Aujourd'hui, les demandes des électeurs, les informations et les communications accélérées font que les corporations municipales ont élargi leurs horizons traditionnels de gestion. La gestion municipale s'appuie maintenant sur la collaboration et la coopération entre les multiples acteurs, organisations, gouvernements. Elle se place maintenant comme le *modus operandi* normal pour plusieurs municipalités (McGuire, 2000).

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'absence de données scientifiques et d'écrits sur les rôles des maires en relation avec la valorisation de l'entrepreneurship local conduit à une recherche exploratoire. L'investigation de ces rôles requiert alors une approche impliquant des études de cas. L'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas fournit des données ancrées dans le contexte local (Huberman et Miles, 1991); elle est donc appropriée pour la réalisation de cette recherche située dans le contexte du DÉL. Yin (1989) définit l'étude de cas en ces termes : « une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain à l'intérieur d'un contexte actuel, dont les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées », définition qui correspond bien aux circonstances de l'étude. L'absence d'intérêt scientifique pour le sujet tronque la vérification et la validité de cette recherche. Il aurait fallu selon les auteurs précédemment mentionnés multiplier les sources de données pour échapper à l'exploration pure et confirmer l'utilisation du concept proposé comme base de recherche. Par exemple une deuxième série d'entrevues aurait pu être menée auprès des entrepreneurs, des citoyens ou même des directeurs d'organismes de développement pour confirmer l'utilisation des rôles du maire. Par contre, une voie alternative à l'observation des influences du maire en tant qu'acteur du développement local est maintenant envisageable à plus long terme. Pour des motifs d'apprentissage et de manque de ressources financières, l'échantillon utilisé est plus restreint que l'étalon des dix (10) cas que proposent ces auteurs. Sur une base de six (6), les municipalités choisies représentent autant de cas et sont représentatives d'un univers de mille cent quatre-vingt treize (1 193) municipalités de moins de cinq milles (5 000) habitants si elles sont étudiées une à une ou groupées en fonction de la distance qui les sépare de la ville-centre et du nombre de leurs habitants.

Pour les fins de cette étude, les municipalités sont séparées d'un maximum de trente kilomètres de la ville-centre la plus proche.

L'échantillon se divise en deux groupes de trois municipalités, chacun des groupes relève d'une même MRC et les deux groupes font partie de la même région administrative. L'étude de terrain a été réalisée dans la même semaine pour éviter qu'un fait d'actualité locale ou régionale n'intervienne sur les politiques de développement des maires. La toile de fond des entrevues comporte plus d'une centaine de questions et est construite autour des composantes des facteurs locaux incubateurs d'entrepreneurship reconnus. Les maires, lors des entretiens semi-dirigés, ont été guidés par la toile de fond et l'intervieweur a orienté leurs réponses vers l'objet de la recherche : les rôles qu'ils jouent à l'égard du développement de l'entrepreneurship local. Les entrevues ont toutes été consignées sur bande audio-magnétique. Les données individuelles ont été recueillies au cours d'une seule rencontre avec le maire.

Pour chacun des cas, les données d'entrevues ont été traduites dans un rapport d'une quinzaine de pages adoptant un format commun de présentation et de compte rendu des données. Ces rapports sont présentés et constituent les annexes 1 à 6 du présent document. Le propre de l'analyse qualitative réside dans le fait que les données considérées sont faites de mots et non de chiffres. Le travail d'analyse débute lors de la condensation des données « brutes » qui consiste selon la méthodologie de Huberman et Miles (1991), « à élaguer, trier, distinguer, et organiser des données (du texte) de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier ». Ainsi, les entrevues ont été traduites en des textes codifiés qui permettent de déchiffrer les rôles effectivement joués par les maires sur les facteurs locaux.

L'information codifiée et ordonnée permet également de révéler à partir de l'utilisation des rôles des maires non seulement leur style de gestion à l'égard de la valorisation entrepreneuriale, mais aussi la tendance de leurs actions politiques. À la lumière des transcriptions, il est apparu que dans le cadre de leur fonctions tous les maires jouent des rôles extérieurs en entretenant des liens fonctionnels et d'affiliations avec leurs pairs et d'autres acteurs de développement. Conséquemment, une modification au schéma initial d'analyse émerge et l'ajout d'un quatrième facteur d'observation s'impose. Ainsi, dans la présentation des résultats d'analyses un regard approfondi est posé sur l'aspect des relations de « Politique extérieure » et des jeux de rôles des maires.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats comporte trois parties. La première partie est de forme plus descriptive et propre à la recherche qualitative. Elle présente les maires et offre un portrait socio-économique réaliste de l'environnement et des facteurs étudiés. Elle constitue essentiellement la transcription codifiée des entrevues. Comme indiqué plus tôt afin de ne pas alourdir le mémoire de recherche, cette partie peut être consultée en annexe. Les transcriptions ont de plus permis la fabrication de matrices et ainsi de répertorier pour chacune des municipalités les actions politiques des maires interreliées à l'utilisation qu'ils font des rôles contenus au concept de Mintzberg (1973). Ces matrices forment la deuxième partie de l'analyse des résultats. La troisième partie de la présentation des résultats permet la comparaison des utilisations des rôles entre chacun des maires.

Les entrées de tableaux (cf. 1 à 12) présentés dans les pages suivantes permettent d'associer les événements (colonne 1) aux facteurs (colonne 2) et ainsi d'identifier l'approche du maire (colonne 3) et de considérer l'utilisation un à un des rôles (colonnes 4 à 13). La construction des tableaux permet aussi de vérifier si les rôles sont joués en combinaison ou individuellement (colonne 14). Afin de rendre les données comparables, elles ont été converties en pourcentage. Le premier pourcentage retenu met en relation le nombre de fois où un rôle est utilisé, peu importe le facteur versus le nombre total d'utilisation de tous les rôles. Le deuxième pourcentage retenu établit quant à lui la relation entre le nombre de fois où un rôle, quelque'il soit, est joué sur un facteur donné versus le nombre total d'utilisation de tous les rôles.

ANALYSE DU CAS 1

Le tableau 1 illustre les treize événements-actions du maire répertoriés dans l'entrevue. Suite à cet inventaire, il est permis d'affirmer que ce maire a une approche presque exclusivement économique 74 %⁸ puisque quarante-deux (42F)⁹ de ses rôles sont joués sur le facteur de faisabilité. Le dynamisme et la proactivité du maire sont démontrés par l'utilisation à 18 %¹⁰ de l'ensemble des rôles utilisés du rôle d'entrepreneur, rôle qu'il combine régulièrement avec les rôles de symbole et de leader. Ce maire ne joue, par ailleurs, aucun rôle individuellement préférant les combinaisons de quatre ou cinq rôles qui occupent plus 42 %¹¹ de ces jeux de rôles. Les rôles qu'il utilise affectent peu les facteurs concernant les aspects sociaux (4C)¹², la politique extérieure (6PE)¹³ et le facteur d'opportunité (5O)¹⁴. Ce maire utilise davantage les rôles interpersonnels et d'influences que les rôles liés aux informations; il apparaît comme un maire qui recherche et échange l'information auprès de ses réseaux de contacts mais qui ne la transmet que faiblement auprès de son organisation. Les rôles de diffuseur, de répartiteur, de négociateur et de régulateur touchent seulement 10 %¹⁵ de l'ensemble d'utilisation de ses rôles. Il est possible de supposer que c'est un maire qui agit plus en défendant ses idées qu'en

⁸ Total des rôles joués sur le facteur de faisabilité divisé par le nombre total de rôles utilisés par le maire (42/57).

⁹ 42 rôles joués sur le facteur de faisabilité.

¹⁰ Total d'utilisation du rôle d'entrepreneur divisé par le nombre total des rôles utilisés par le maire (10/57).

¹¹ 10 jeux de rôles sont composés de 4 ou 5 rôles sur 13 actions répertoriées (10/13).

¹² 4 rôles joués sur le facteur de crédibilité.

¹³ 6 rôles joués sur le facteur de politique extérieure.

¹⁴ 5 rôles joués sur le facteur d'opportunité.

¹⁵ Total des rôles de diffuseur, de répartiteur, de négociateur et de régulateur divisé par le total des rôles utilisés par le maire.

interagissant dans les opérations municipales courantes. L'analyse des données de cette municipalité démontre que ce maire agit presque qu'exclusivement sur le facteur de faisabilité politique et les sous-facteurs liés à la gestion ce qui révèle un style de gestion centralisateur.

Tableau 1 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun 1).

MUNICIPALITÉ 1			Rôles											Total
Actions	Facteurs locaux	App	Interpersonnels			Informations			Influences					
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)		
Participation à: CRD, MRC, CLD, SADC, Solide, FLI et +	Politique extérieure	PE	A1	A1	A1	A1		A1	A1					6
Recheche info sur espaces industriels et commerciaux	Structure écono.	F	A2			A2								2
"Je gère la ville comme une buisiness"	Pol. gestion	F	A3	A3					A3	A3				4
"Vision + leadership c'est ce qui fait que les employés me suivent"	Pol. gestion	F	A4	A4			A4		A4					4
La circulation de l'info fait valoir les opportunités locales	Opportunité d'info	O	A5		A5	A5		A5	A5					5
"En période favorable il ne faut pas laisser faire il faut pousser plus"	Pol. gestion	F	A6	A6					A6					3
Recherche d'info sur les réponses du milieu aux besoins du milieu	Pol. gestion	F	A7	A7		A7			A7					4
Recherche info pour solliciter entrepreneurs extérieurs	Pol. gestion	F	A8	A8	A8	A8			A8					5
Intégration de la population aux décisions de la corporation	Pol. groupe	C	A9	A9		A9		A9						4
Incitatifs et de promotions pour attirer les entrepreneurs	Pol. promotion	F		A10				A10	A10	A10	A10			5
Partenariats publics et privés, recherche opportunités d'affaires	Pol. gestion	F		A11	A11	A11		A11	A11					5
Valorisation de l'entrepreneurship pour contrer l'exode des jeunes	Pol. citoyen	F	A12	A12	A12			A12				A12		5
"L'influence du maire permet d'associer des gens à d'autres"	Pol. gestion	F	A13	A13	A13			A13	A13					5
Jeux de rôles														
			11	11	6	7	1	7	10	2	1	1	57	
1 x 2 rôles	Tous les facteurs		19%	19%	11%	12%	2%	12%	16%	4%	2%	2%		
1 x 3 rôles	Facteur faisabilité	42F	8F	9F	4F	4F	1F	4F	8F	2F	1F	1F	74%	
4 x 4 rôles	Facteur crédibilité	4C	1C	1C		1C		1C					7%	
6 x 5 rôles	Facteur opportu.	5O	1O		1O	1O		1O	1O				9%	
1 x 6 rôles	Facteur pol.ext.	6PE	1PE	1PE	1PE	1PE		1PE	1PE				11%	

S = Symbole
L = Leader
AL = Agent de liaison

OA = Observateur actif
D = Diffuseur
PP = Porte-parole

E = Entrepreneur
REP = Répartiteur
N = Négociateur
Reg = Régulateur

Le tableau 2 témoigne du nombre de rôles utilisés par le maire classés par groupe de rôles et par facteur influencé. Pour le maire 1, ce tableau donne à voir que les rôles qu'il utilise le plus appartiennent au groupe des rôles interpersonnels et particulièrement sur le facteur de faisabilité. D'une manière générale, ce maire emploie les rôles dans l'ordre conçu par Mintzberg le conçoit soit par une ascension du groupe des rôles interpersonnels vers le groupe des rôles d'influences.

Tableau 2 : Utilisation des rôles par groupe versus les facteurs influencés (Mun1).

Municipalité 1				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	21	9	12	42
Crédibilité	2	2	0	4
Opportunité	2	2	1	5
Pol. extérieure	3	2	1	6
	28	15	14	57

Il est important de rappeler que cette municipalité bénéficie du statut de ville ce qui donne des leviers supplémentaires aux politiques de soutien à l'entrepreneursip et peut influencer l'interprétation des actions du maire et ses jeux de rôles. Il est par ailleurs nécessaire de mettre en évidence que ce territoire est bien nanti au niveau tous les services para-gouvernementaux. Les aspects du développement socio-culturel déjà très bien établis dans la ville lors de l'élection du maire sont probablement mis de côté par celui-ci au bénéfice de l'utilisation massive des rôles à l'égard du développement économique.

ANALYSE DU CAS 2

La municipalité 2, la deuxième de la MRC en importance quant à sa population, présente un portrait différent. En effet, cette municipalité a vu sa taille augmenter suite à la fusion de la municipalité paroisse à celle du village. Le maire s'occupe de politique municipale locale depuis plus de vingt-cinq ans et se considère comme un défenseur de l'équité sociale. Ce fait se vérifie dans le tableau 3 par la pluralité des facteurs locaux affectés par son style de gestion. Onze facteurs et sous-facteurs sont touchés par l'utilisation des rôles du maire. Son approche à 44 %¹⁶ (C) sociale est liée aux facteurs concernant la qualité de vie et la politique de gestion. L'approche économique (F à 32 %)¹⁷ est plus diversifiée et affecte trois facteurs et trois sous-facteurs. L'utilisation du rôle de répartiteur des ressources est remarquable chez ce maire, il l'emploie individuellement à huit occasions. Cela témoigne, dans son cas, d'un style de gestion qui confie le développement socio-économique de la municipalité aux groupes organisés, via leur financement. Même si cette façon de faire démontre une certaine forme de décentralisation du pouvoir, le maire reste peu actif dans la sphère du développement, le rôle d'entrepreneur ne représentant que 9 %¹⁸ de l'utilisation de ses rôles. Ce maire préfère les petites combinaisons de rôles puisque 50 %¹⁹ de ses jeux de rôles sont constitués entre deux et quatre rôles. Il réserve les utilisations (14 %) plus complexes (cinq rôles et plus) lorsqu'il interagit en partenariat.

¹⁶ Total des rôles qui affectent le facteur de crédibilité divisé par le nombre total des rôles utilisés par ce maire (25/57).

¹⁷ 18 rôles appliqués au facteur de faisabilité divisés par le total des rôles (18/57).

¹⁸ Nombre d'utilisation du rôle d'entrepreneur divisé par le total d'utilisation des rôles (9/57).

Tableau 3 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun2).

MUNICIPALITÉ 2			Rôles										
Actions	Facteurs locaux	App	Interpersonnels			Informations			Influences				Total
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)	
Participation à la MRC	Politique extérieure	PE	B1		B1			B1					3
Offre de crédits de taxes foncières aux nouv. proprio.	Population	F								B2			1
Achats de terrain industriels pour agrandissement	Structure écono.	F		B3	B3				B3				3
Installation gratuite des services eau / égouts	Structure econo.	F								B4			1
Recherche d'informations commerciales	Pol. gestion	F			B5	B5							2
Fusion des services d'incendie avec autres mun.	Infras. sécurité	F	B6	B6	B6				B6	B6	B6		6
Gestion et entretien des infrastructures routières	Infras. routière	F	B7	B7						B7		B7	4
Financement et participation aux fêtes populaires	Qual. de vie	C	B8							B8			2
Financement des loisirs	Qual. loisirs	C								B9			1
Financement des loisirs	Qual. loisirs	C								B10			1
Partenariat avec Commission Scolaire	Qual. loisirs	C	B11	B11	B11			B11	B11		B11		6
Aménagement d'une aire de repos	Qualité de vie	C	B12						B12	B12			3
Financement d'organismes sociaux	Pol. groupe	C								B13			1
Financement et gestion de HLM	Pol. groupe	C								B14			1
Gestion préconise diffusion d'information aux citoyens	Pol. citoyen	C				B15		B15					2
Diffusion d'information aux citoyens	Pol. citoyen	C	B16		B16								2
Formalisation d'un canal de transmission d'info.	Pol. citoyen	C	B17					B17					2
Modification au mode de scrutin	Pol. gestion	C		B18			B18				B18	B18	4
Ne jamais baisser les taxes	Pol. gestion	F								B19			1
Influences sur les autres maires	Politique extérieure	PE	B20	B20				B20					3
Financement de la Chambre de Commerce	Pol. gestion	O								B21			1

S = Symbole

L = Leader

AL = Agent de liaison

OA = Observateur actif

D = Diffuseur

PP = Porte-parole

E = Entrepreneur

REP = Répartiteur

N = Négociateur

Reg = Régulateur

Le tableau 4 illustre la répartition des rôles du maire en fonction des groupes de rôles et des facteurs. Les rôles liés aux informations ne représentent que 15,79 %²⁰ du total des rôles interprétés par le maire et la majorité ont une portée sociale (5 sur 9). Avec ce tableau, il apparaît évident que ce maire ne recherche ni ne transmet d'informations à

¹⁹ Nombre de combinaison de rôles de plus de 1 rôle et moins de 5 rôles divisé par le nombre d'action recensée (11/22).

²⁰ 9 rôles divisé par 57

caractère économique aux citoyens et aux membres du Conseil municipal. Les rôles interpersonnels et les rôles d'influences sont utilisés également à 42,11 %²¹ par le maire dans ses prestations. Ces rôles affectent les quatre facteurs et particulièrement le facteur social sauf celui de politique extérieure dans le cas des rôles d'influences. Il faut noter que si le total des rôles liés aux influences est élevé cela est dû à la forte propension du maire à utiliser le rôle de répartiteur individuellement soit à 36,36 % de ses prestations de rôles.

Tableau 4 : Répartition des rôles selon le groupe et le facteur observé (Mun2).

Municipalité 2				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	8	1	9	18
Crédibilité	9	5	11	25
Opportunité	3	1	4	8
Pol. extérieure	4	2	0	6
	24	9	24	57

Si ce maire se présente comme un homme qui entretient de bons contacts avec les citoyens et satisfait leurs demandes en répartissant équitablement les argents perçus, il a également tendance à laisser faire le développement par d'autres. Dans l'esprit de Vogelsang-Coombs et Miller (1999) il n'a pas su adapter son style de gestion aux nouvelles réalités administratives. Par contre, il sait coopérer au soutien de l'entrepreneuriat en proposant aux porteurs de projet, des structures et des programmes incitatifs comme le suggère Gnyawali et Fogel (1994) et Belley (1989).

²¹ 24 rôles divisé par 57.

ANALYSE DU CAS 3

Comparativement aux deux cas précédents, la municipalité 3 a la plus petite population des municipalités étudiées de cette MRC. L'entrée en fonction de la mairesse a coïncidé avec la fermeture de l'usine du plus gros employeur local. L'intérêt très élevé des citoyens pour la politique municipale est expressément dénoté par la mairesse et leur participation est imposante aux réunions du Conseil ce qui l'oblige souvent à gérer des querelles de clocher. Il est fort probable que ces deux situations affectent ses jeux de rôles. Le tableau 5 permet de constater que l'exercice des rôles de la mairesse déteint sur une dizaine de sous-facteurs incubateurs d'entrepreneurship.

Les interventions de la mairesse se font particulièrement ressentir sur les aspects politiques (58 %)²² de sa direction et s'appliquent plus précisément aux sous-facteurs concernant la gestion et les relations avec les citoyens. Dans l'ensemble, 48 %²³ des rôles utilisés par la mairesse portent sur le facteur de crédibilité tandis que 33 %²⁴ ont des effets sur le facteur de faisabilité, ce qui témoigne d'une préférence pour le développement social de sa part.

²² Pourcentage obtenu en isolant les actions de la mairesse concernant le facteur et en divisant le nombre par le total des rôles joués.

²³ 39 rôles appliqués sur le facteur de crédibilité divisé par le total des rôles utilisé (39/82).

²⁴ 27 rôles appliqués sur le facteur de faisabilité divisé par le total des rôles utilisé (27/82).

Tableau 5 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun3).

MUNICIPALITÉ 3			Rôles												Total
Actions	Facteurs locaux	App	Interpersonnels			Informations			Influences						
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)			
Participation à: MRC, CLD, SADC, FQM, +	Politique extérieure	PE	C1	C1	C1	C1		C1						5	
Évalue la satisfaction des citoyens face aux services	Qual. de vie	C		C2	C2	C2		C2	C2			C2		6	
Revitalisation économique, fermeture d'usine	Pol. gestion	F	C3	C3	C3	C3		C3	C3					6	
Revitalisation économique fermeture d'usine	Pol. gestion	F										C4	C4	2	
Augmente la capacité du débit eau municipal	Infrastructure eau	F		C5			C5		C5	C5				4	
Financement loisirs	Qual. loisirs	C									C6			1	
Financement culture	Qual. culturel	C									C7			1	
Partenariat para-gouv. socio-culturel	Qual. loisirs	C		C8	C8				C8	C8	C8			5	
Méthode de gestion	Pol. gestion	C		C9		C9	C9				C9	C9		5	
Méthode de gestion	Pol. gestion	F	C10	C10			C10		C10	C10	C10			6	
Cherche l'expression et l'échange d'information	Pol. gestion	C		C11		C11	C11						C11	4	
Participation aux comités locaux de développement	Pol. groupe	F	C12	C12	C12	C12		C12						5	
Analyse des besoins de la population. Rech. d'info.	Pol. groupe	C	C13	C13	C13	C13								4	
Réponse aux besoins des jeunes, contre l'exode	Pol. groupe	F		C14					C14		C14			3	
Réponse aux besoins des citoyens	Pol. groupe	C	C15	C15		C15		C15		C15				5	
Formalisation transmission d'info aux citoyens	Pol. citoyen	C	C16	C16		C16		C16	C16					5	
Formalisation transmission d'info aux citoyens	Pol. citoyen	C	C17	C17				C17		C17				4	
Promotion et coalition de développement économique	Politique extérieure	PE	C18	C18	C18	C18		C18	C18					6	
Partenariat para-gouv. pour valoriser l'entreprenariat	Opportunité	O		C19	C19			C19	C19	C19				5	
Jeux de rôles															
2 x rôle individuel			9	16	8	10	4	9	9	8	6	3		82	
1 x 2 rôles			Total des facteurs												
1 x 3 rôles			27F	3F	5F	2F	2F	2F	4F	2F	3F	2F		33%	
4 x 4 rôles			39C	4C	8C	3C	6C	2C	4C	3C	5C	3C	1C	48%	
7 x 5 rôles			5O		1O	1O			1O	1O				6%	
4 x 6 rôles			11PE	2PE	2PE	2PE		2PE	1PE					13%	
Légende			Total des rôles utilisés		% d'utilisation de chaque rôle sur l'ensemble des facteurs										
Approche d'utilisation des rôles			X		Répartition des rôles selon le facteur influencé										

S = Symbole OA = Observateur actif E = Entrepreneur
L = Leader D = Diffuseur REP = Répartiteur
AL = Agent de liaison PP = Porte-parole N = Négociateur
Reg = Régulateur

Les jeux de rôles de la mairesse peuvent être qualifiés de complexes. En effet, 64 % de ceux-ci sont composés de plus de cinq rôles. Le tableau 6 illustre la répartition des rôles joués selon le groupe et le facteur observé. Cette image permet de remarquer qu'elle utilise au moins un rôle de chaque groupe sur tous les aspects des facteurs étudiés.

Tableau 6 : Répartition des rôles selon le groupe et le facteur observé (Mun3).

Municipalité 3				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	10	6	11	27
Crédibilité	15	12	12	39
Opportunité	2	1	2	5
Pol. extérieure	6	4	1	11
	33	23	26	82

Les rôles interpersonnels sont ceux joués avec le plus d'assiduité par la mairesse (40,24 %)²⁵. Spécifiquement, le rôle de leader est joué dans 84,21 %²⁶ de ses jeux de rôles. Son leadership est axé sur la valorisation de la qualité de vie du milieu comme en témoigne l'utilisation des rôles d'influences sur le facteur de crédibilité. Par ailleurs, elle associe régulièrement le rôle de leader au rôle d'entrepreneur (47,37 %)²⁷ et au rôle de symbole (47,37 %)²⁸. De manière générale, l'information conduit à la prise de décisions. La mairesse joue trente-trois rôles d'informations dans l'ensemble de ses prestations et ces

²⁵ 33 rôles sur 82.

²⁶ 16 rôles de leader divisés par le nombre d'actions recensées (16/19).

²⁷ 9 jeux de rôles sur 19 inclus les rôles de leader et celui d'entrepreneur.

²⁸ 9 jeux de rôles sur 19 inclus les rôles de leader et celui de symbole.

rôles sont combinés aux rôles d'influences dans 68,42 %²⁹ des cas. L'utilisation des rôles révèle de plus que la mairesse appuie son influence décisionnelle sur une base solide d'informations à caractère socio-économique. Elle assume son leadership de développeur en étant active dans des réseaux d'acteurs externes avec qui elle entretient des partenariats autant économiques que sociaux. Son rôle d'agent de liaison est d'ailleurs utilisé à 13 % de la somme de ses prestations. En réaction à la situation de crise générée par une fermeture d'usine, elle démontre de la proactivité et beaucoup de dynamisme par l'utilisation élevée des rôles combinés de leader, d'entrepreneur et de négociateur sur le facteur de faisabilité. Le rôle de répartiteur des ressources apparaît comme le seul qui soit joué en solitaire et son utilisation concerne le financement des activités socioculturelles de la municipalité.

²⁹ 13 fois sur les 19 actions recensées.

ANALYSE DU CAS 4

La municipalité 4 est la plus grande du groupe de la deuxième MRC. Le maire exerce en politique municipale depuis plus de vingt-cinq ans et il occupe ce poste depuis une quinzaine d'années. Le territoire municipal est contigu avec celui de la ville-centre et leurs avenir semblent à moyen terme se fusionner. Le maire, en plus de ses fonctions, participe aux activités de la MRC comme préfet adjoint mais il ne se mêle à aucun autre réseau d'acteurs. Le tableau 7 comporte le relevé des jeux de rôles du maire identifiés lors de l'entrevue. Il apparaît rapidement que ce maire agit de façon monolithique sur le développement local. En effet, l'utilisation générale de ses rôles offre plutôt l'apparence d'un maire qui entretient une bonne image devant la population et qui perçoit et distribue les argents des taxes foncières. Il utilise les rôles interpersonnels dans une proportion de 33,33 % de l'ensemble de ses prestations. À propos des rôles d'informations, il utilise le rôle de porte-parole à 15 %³⁰ de l'ensemble des rôles ce qui est tout de même étonnant puisque les rôles liés à du contenu informationnel sont très peu utilisés. Le maire utiliserait donc ce type de rôle dans le but de maintenir une bonne image aux yeux des électeurs comme l'écrivent Cook (1998) et Morgan et Watson (1996). Du groupe des rôles d'influences, le rôle de répartiteur des ressources est le plus utilisé à 26 %³¹. L'entrevue a mis à jour que le maire de cette municipalité intervient sur cinq des facteurs de propension entrepreneuriale, les plus concernés étant la qualité de vie du territoire et le facteur de population. Il utilise principalement des combinaisons de rôles peu complexes car 70 % de

³⁰ 6 utilisations de ce rôle sur 39 rôles.

³¹ 10 utilisations de ce rôle sur 39 rôles.

ses jeux de rôles comportent moins de cinq rôles. Le maire, dans 37,50 %³² des cas d'interventions, utilise un seul rôle celui de répartiteur des ressources. Il ne semble également pas préférer d'approche d'actions agissant à peu près équitablement sur les facteurs de faisabilité et de crédibilité. Une analyse sommaire de l'utilisation des rôles et de la réalité du terrain permet d'avancer que ce maire se présente comme un symbole social et un leader économique qui entretient et communique avec des réseaux d'acteurs du domaine communautaire. Peu actif sur le plan du développement économique, il répartit les ressources un peu plus fortement dans le secteur social ce qui pourrait témoigner de certaines situations alarmantes au sein de la population.

³² 6 utilisations solitaires de ce rôles sur 16 actions recensées.

Tableau 7 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun 4).

MUNICIPALITÉ 4			Rôles												Total
Actions	Facteurs locaux	App	Interpersonnels			Informations			Influences						
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)			
Participation à la MRC	Politique extérieure	PE	D1		D1			D1						3	
Plan directeur résidentiel	Population	F		D2			D2		D2					3	
Maintien du niveau de taxes foncières bas	Gestion municipale	F								D3				1	
Promotion de la qual. de vie et de l'espace résidentiel	Population	F		D4	D4			D4	D4	D4				5	
Formalisation communication avec nouveaux citoyens	Politique citoyen	C	D5					D5						2	
Recherche d'info pour inciter l'établissement nouveaux citoyens	Population	F		D6		D6			D6					3	
Permission de permis de construction porcherie	Pol. règlement	F								D7	D7			2	
Répartition des services eau et égouts dans la municipalité	Eau / Égout	F								D8				1	
Implantation d'une maison des jeunes	Qual. de vie sociale	C		D9	D9		D9	D9		D9		D9		6	
Financement social = animateur et maison des jeunes	Qual. de vie sociale	C								D10				1	
Financement social = animateur de rue pour contrer les drogues	Qual. de vie sociale	C								D11				1	
Financement socio-culturel = gymnase et labo. informatique	Qual. vie culturelle	C								D12				1	
Opposition au changement du règlement de zonage MRC	Politique extérieure	PE	D13	D13				D13			D13			4	
Demandes et problèmes municipaux	Politique citoyen	C	D14									D14		2	
Participation au comité des loisirs	Politique groupe	C			D15			D15		D15				3	
Financement du développement local	Politique extérieure	O								D16				1	
Jeux de rôles															
6 x rôle individuel			4	5	4	1	2	6	3	10	2	2		39	
3 x 2 rôles	Tous les facteurs		10%	13%	10%	3%	5%	15%	8%	26%	5%	5%			
4 x 3 rôles	Facteur faisabilité	15F		3F	1F	1F	1F	1F	3F	4F	1F			38%	
1 x 4 rôles	Facteur crédibilité	17C	2C	1C	2C		1C	3C		5C	1C	2C		44%	
1 x 5 rôles	Facteur opportunité	1O								1O				3%	
1 x 6 rôles	Facteur pol. ext	6PE	2PE	1PE	1PE			2PE						15%	
Légende			Total des rôles utilisés		% d'utilisation de chaque rôle sur l'ensemble des facteurs										
Approche d'utilisation des rôles			X	Répartition des rôles selon le facteur influencé											

S = Symbole

L = Leader

AL = Agent de liaison

OA = Observateur actif

D = Diffuseur

PP = Porte-parole

E = Entrepreneur

REP = Répartiteur

N = Négociateur

Reg = Régulateur

La répartition de l'utilisation des rôles par facteur et par groupe de rôles illustrée au tableau 8 indique clairement que ce maire emploie très peu les rôles d'informations (23,08 %) comparativement aux deux autres groupes. Si, de prime abord, l'utilisation des rôles d'influences semble imposante à 43,59 %, elle prend une allure plus normale si on soustrait les utilisations solo (6) du rôle de répartiteur. Elle s'établit alors à 28,21 %.

Tableau 8 : Répartition des rôles selon le groupe et le facteur observé (Mun4).

Municipalité 4				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	4	3	8	15
Crédibilité	5	4	8	17
Opportunité	0	0	1	1
Pol. extérieure	4	2	0	6
	13	9	17	39

Tableau 8

ANALYSE DU CAS 5

La municipalité 5 présente une mairesse nouvellement entrée dans l'arène de la politique municipale. Le tableau 9 permet de constater que la mairesse interprète ses prestations de rôles sur quatre facteurs. Elle les utilise principalement à l'égard des sous-facteurs affectant ses relations avec les groupes et les citoyens inclus au facteur politique. Le peu d'expériences antérieures à sa récente nomination politique concoure à l'utilisation marquée des rôles d'informations (40 %)³³ de la mairesse et de son approche. Elle propose, par ailleurs, une approche deux fois plus axée sur l'intervention sociale que sur l'économique. Le rôle de porte-parole est dans son cas toujours utilisé avec le rôle de symbole. L'utilisation des rôles interpersonnels (36 %)³⁴ et particulièrement du rôle de symbole à caractère social est remarquable avec 24 %³⁵ de l'utilisation générale. Malgré une utilisation limitée des rôles d'influences par la mairesse elle témoigne tout de même d'une certaine proactivité sur le facteur de faisabilité. Ce groupe de rôles est par ailleurs le moins employé. Le rôle de répartiteur est le seul qui est utilisé individuellement par la mairesse et elle joue 86 % de ses rôles dans des combinaisons peu complexes (moins de 5 rôles).

³³ 10 rôles d'informations sur 25 rôles utilisés.

³⁴ 9 rôles interpersonnels sur 25 rôles utilisés.

³⁵ 6 rôles utilisés sur 25 rôles.

Tableau 9 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun5).

Municipalité 5			Rôles											Total
Actions	Facteurs locaux	App.	Interpersonnels			Informations			Influences					
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)		
Participation à la MRC	Politique extérieure	PE	E1		E1	E1		E1						4
Recherche d'info pour attirer de nouveaux résidents	Population	F				E2			E2					2
Création du comité d'embellissement	Politique groupe	C	E3	E3				E3	E3					4
Aménagement et financement des aires de jeux	Qual. de vie loisirs	C								E4				1
Continuité du maire précédent	Politique	C	E5			E5	E5			E5				4
Promotion conjointe des avantages de résider dans la municipalité	Population	F	E6		E6			E6	E6	E6				5
Formalisation de la bienvenue dans la municipalité	Politique citoyen	C	E7					E7						2
Formalisation du canal d'échange d'info. avec citoyens	Politique citoyen	C	E8			E8		E8						3
Jeux de rôles														
			6	1	2	4	1	5	3	3	0	0		25
	1x rôle individuel	Tous les facteurs		24%	4%	8%	16%	4%	20%	12%	12%	0%	0%	
	2 x 2 rôles	Facteur faisabilité	7F	1F		1F	1F		1F	2F	1F			28%
	1 x 3 rôles	Facteur crédibilité	14C	4C	1C		2C	1C	3C	1C	2C			56%
	3 x 4 rôles	Facteur opportunité	0O											0%
	1 x 5 rôles	Facteur pol. ext.	4PE	1PE		1PE	1PE		1PE					16%
Légende			Total des rôles utilisés		% d'utilisation de chaque rôle sur l'ensemble des facteurs									
Approche d'utilisation des rôles			X		Répartition des rôles selon le facteur influencé									

S = Symbole OA = Observateur actif E = Entrepreneur
L = Leader D = Diffuseur REP = Répartiteur
AL = Agent de liaison PP = Porte-parole N = Négociateur
Reg = Régulateur

Le tableau 10 illustre le nombre de rôles utilisés par la mairesse et leur groupe d'appartenance selon le facteur observé. Il devient très évident qu'elle ne joue aucun rôle sur le facteur d'opportunité qui est à la base du support aux entrepreneurs.

Tableau 10 : Répartition des rôles selon le groupe et le facteur observé (Mun5).

Municipalité 5				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	2	2	3	7
Crédibilité	5	6	3	14
Opportunité	0	0	0	0
Pol. extérieure	2	2	0	4
	9	10	6	25

ANALYSE DU CAS 6

La municipalité 6 est la moins peuplée des trois étudiées appartenant à cette MRC³⁶. Le maire compte sur vingt années d'expérience en politique municipale et totalise douze ans au poste de maire. Une distinction mérite d'être soulignée avant de présenter l'analyse de l'utilisation des rôles. En effet, en plus de ses fonctions de chef municipal le maire occupe le poste de directeur général de la RIM³⁷ ce qui lui permet une présence accrue dans les locaux de l'hôtel de ville et une interaction quotidienne dans les affaires locales et régionales. Le tableau 11 témoigne d'un usage remarquable des rôles par le maire : cinq des neuf rôles utilisés le sont à pourcentage égal (14 %). L'absence d'état d'urgence ou de crise municipale explique aussi une autre particularité. Le maire n'utilise pas le rôle de régulateur ce qui du coup indique un certain niveau de proactivité de sa part. L'utilisation à 12 % du rôle d'entrepreneur qu'il combine toujours avec le rôle d'agent de liaison et de porte-parole expose la vigueur de ses actions dans les réseaux extérieurs à la municipalité.

³⁶ Municipalité Régionale de Comté.

³⁷ Régie Inter-Municipale.

Tableau 11 : Faits saillants de l'entrevue illustrant les actions du maire liées à l'utilisation des rôles (Mun6).

MUNICIPALITÉ 6			Rôles											Total
Actions	Facteurs locaux	App.	Interpersonnels			Informations			Influences					
			(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)		
Participation à: MRC, RIM, +	Politique extérieure	PE	F1		F1	F1		F1			F1		5	
Pilote projet de re-zonage à des fins industrielles	Struc. économique	F	F2	F2	F2	F2		F2	F2		F2		7	
Toutes les routes sont asphaltées	Routière	F	F3	F3						F3			3	
Financement des loisirs	Qual. loisirs	C								F4			1	
Intégration des relations avec les citoyens dans la gestion mun.	Pol. gestion	C	F5	F5	F5	F5		F5	F5				6	
Établissement de partenariats privés-publics	Pol. gestion	C	F6	F6	F6			F6	F6		F6		6	
Établissement de partenariat inter-municipal	Politique extérieure	C	F7	F7	F7	F7	F7	F7			F7		7	
Innovation du processus politique municipal	Pol. gestion	F		F8		F8	F8		F8				4	
Pilote projet de développement durable	Pol. gestion	O	F9	F9	F9	F9		F9	F9	F9	F9		8	
Pilote projet d'usine de compostage	Pol. gestion	F			F10	F10		F10	F10				4	
Jeux de rôles														
1 x rôle individuel			7	7	7	7	2	7	6	3	5	0	51	
1 x 3 rôles	Tous les facteurs		14%	14%	14%	14%	4%	14%	12%	6%	10%	0%		
2 x 4 rôles	Facteur faisabilité	18 F	2 F	3 F	2 F	3 F	1 F	2 F	3 F	1 F	1 F		35%	
1 x 5 rôles	Facteur crédibilité	20 C	3 C	3 C	3 C	2 C	1 C	3 C	2 C	1 C	2 C		39%	
1 x 6 rôles	Facteur opportunité	8 O	1 O	1 O	1 O	1 O		1 O	1 O	1 O	1 O		16%	
2 x 7 rôles	Facteur pol. ext.	5 PE	1 PE		1 PE	1 PE		1 PE			1 PE		10%	
3 x 8 rôles														
Légende			Total des rôles utilisés		% d'utilisation de chaque rôle sur l'ensemble des facteurs									
Approche d'utilisation des rôles			X	Répartition des rôles selon le facteur influencé										

S = Symbole OA = Observateur actif E = Entrepreneur
L = Leader D = Diffuseur REP = Répartiteur
AL = Agent de liaison PP = Porte-parole N = Négociateur
Reg = Régulateur

Le maire a une juste approche du développement socio-économique et l'écart de 4 % confirme qu'il agit sensiblement de même manière sur le facteur de faisabilité et de crédibilité. Par contre, la faible utilisation des rôles de diffuseur et de répartiteur peut

cache un manque d'interaction avec les membres du Conseil municipal. Ses utilisations des rôles ont des effets sur cinq composantes des facteurs locaux et il agit plus fréquemment sur le sous-facteur de la gestion politique. Le maire privilégie l'utilisation des rôles en combinaison complexe. En effet, 70 % de ses rôles sont joués dans des assemblages de plus de cinq rôles. Le rôle de répartiteur est le seul joué en solitaire. Il faut aussi souligner la place qu'occupe les partenariats privés et publics dans ses actions de développement ce qui se vérifie par l'utilisation élevée du rôle de négociateur. L'équilibre qui se manifeste tant au niveau de l'utilisation des rôles que sur l'approche du maire connote l'efficacité de gestion que soutient le concept des rôles de Mintzberg (1973). Il est également possible de constater que le principe d'acquisitions des rôles proposé par Mintzberg est dans son cas tout à fait respecté : les rôles sont joués graduellement du groupe de rôles interpersonnels vers le groupe d'influences.

Tableau 12 : Répartition des rôles selon le groupe et le facteur observé (Mun6).

Municipalité 6				
Facteur / Rôles	Interpersonnels	Informations	Influences	Tot.
Faisabilité	7	6	5	18
Crédibilité	9	6	5	20
Opportunité	3	2	3	8
Pol. extérieure	2	2	1	5
	21	16	14	51

ANALYSE COMPARATIVE DES CAS

Les transcriptions des entrevues (annexes 1 à 6) ont permis de fabriquer des matrices qui supportent la comparaison de l'utilisation des rôles joués par les maires. Le tableau 13 sert à illustrer les clés des entrées de données. Encore une fois, l'utilisation des pourcentages permet de ramener sur une base comparable les utilisations des rôles par les maires.

Tableau 13 : Illustration des clés des entrées de données pour les tableaux comparatifs.

Rôles / Facteur de faisabilité																					
	Rôles interpersonnels 40.94 %			Rôles d'informations 21.26 %			Rôles d'influences 37.80 %														
Mun.	Symbole	Leader	Agent liaison	Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur	Répartiteur	Négociateur	Régulateur	Total										
1	8	19.0%	21.4%	4	9.5%	1	2.4%	4	9.5%	8	19.0%	42									
	22.7%	31.8%	56.7%	57.1%	100.0%	57.1%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	73.7%										
2	2	11.1%	3	16.7%	1	5.6%	0	0.0%	2	11.1%	5	27.8%	1	5.6%	1	5.6%	18				
	20.0%	42.9%	50.0%	0.0%	0.0%	40.0%	38.5%	25.0%	50.0%	31.6%											
3	3	11.1%	5	18.5%	2	7.4%	2	7.4%	2	7.4%	4	14.8%	2	7.4%	3	11.1%	2	7.4%	27		
	33.3%	31.3%	25.0%	20.0%	50.0%	22.2%	44.4%	25.0%	50.0%	66.7%	37.9%										
4	0	0.0%	3	20.0%	1	6.7%	1	6.7%	3	20.0%	4	26.7%	1	6.7%	0	0.0%	15				
	0.0%	60.0%	25.0%	100.0%	60.0%	16.7%	100.0%	40.0%	50.0%	0.0%	38.5%										
5	1	14.3%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7				
	18.7%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	20.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	28.6%										
6	2	11.1%	3	16.7%	2	11.1%	3	16.7%	1	5.6%	1	5.6%	0	0.0%	18						
	28.6%	40.0%	26.6%	42.9%	50.0%	28.6%	50.0%	33.3%	20.0%	0.0%	36.3%										
Total	16	12.6%	23	18.1%	13	10.2%	12	9.4%	5	3.9%	10	7.9%	22	17.3%	15	11.8%	7	5.6%	4	3.1%	127

Nombre d'utilisations de ce rôle sur ce facteur

% d'utilisation de ce rôle sur ce facteur versus l'ensemble des facteurs

% d'utilisation de ce rôle versus l'ensemble des rôles sur ce facteur par ce maire

% des rôles utilisés par ce maire sur ce facteur

Total des rôles utilisés par ce maire

% total d'utilisation de ce rôle par tous les maires

Nombre d'utilisations de ce rôle par tous les maires

Total des rôles utilisés par tous les maires

Le tableau 13 propose quatre types de résultats. Sur la ligne comportant le numéro de la municipalité, le chiffre entier (zone blanche) indique le nombre d'utilisations de chaque rôle par le maire et celui de la colonne « total » exprime le total des rôles codifiés lors de la transcription de l'entrevue sur un même facteur. Toujours sur la même ligne, le pourcentage (zone gris pâle) exprime l'utilisation d'un rôle par rapport à l'ensemble des rôles joués par un maire sur un facteur précis. Sur la ligne suivante, la zone gris foncé indique le pourcentage d'utilisation d'un rôle versus l'utilisation de ce rôle tous facteurs confondus. La ligne total, la zone gris pâle indique le pourcentage obtenu en mettant en

rapport le nombre de fois qu'un rôle est joué par l'ensemble des maires et le nombre total de rôles joués par tous les maires (127). Il est utile de rappeler que les trois premières municipalités font partie d'une MRC distincte des trois dernières.

Le tableau 14 illustre les rôles utilisés par les maires sur l'ensemble des facteurs et offre des possibilités d'association de jeux de rôles à des aspects du travail des maires et aux réalités vécues dans leurs milieux. L'analyse comparative donne de plus l'occasion de fabriquer des ensembles de combinaisons de rôles appropriés à des circonstances d'actions possibles.

Ainsi, à l'aide du tableau 14, il est possible de percevoir que le maire de la municipalité 1 (Mun1) est champion de l'utilisation des rôles de symbole et d'entrepreneur par rapport aux autres maires. Il est de plus le deuxième utilisateur du rôle de leader. Il possède, par rapport à ses collègues, un réseau de contacts moyen comme l'indique le pourcentage d'utilisation du rôle d'agent de liaison. Par ailleurs, il n'apparaît pas qu'il se serve de ce rôle pour ses besoins d'informations mais qu'il l'utilise beaucoup plus en relation avec le rôle d'entrepreneur et conséquemment la recherche d'opportunités (voir le tableau 1) que le territoire peut offrir aux porteurs de projets. Les maires des municipalités 2, 3 et 6 ont quant à eux de meilleurs réseaux de contacts que le maire 1 lorsqu'on compare les utilisations qu'ils font du rôle d'agent de liaison. Le maire de la Mun 2 semble s'en servir plus dans le cadre de partenariats puisqu'il le combine avec une utilisation élevée du rôle de négociateur. Ses pairs des municipalités 3 et 6 l'utilisent combiné au rôle d'observateur actif pour la recherche d'informations et au rôle de négociateur pour conclure

des ententes en partenariat. Mintzberg (1973) souligne que ce rôle (agent de liaison) est important pour les dirigeants dans les activités conseil.

L'information traitée par le maire de la Mun 1 transite surtout vers l'extérieur de l'organisation ce qui est démontré par l'utilisation élevée qu'il fait du rôle de porte-parole comparativement à l'utilisation du rôle de diffuseur qui indique que l'information est dirigée vers l'intérieur de l'organisation. Parmi les maires bien informés (Mun 3 et 6) donc qui utilisent fortement le rôle d'observateur actif, il ressort qu'ils informent nettement mieux que les autres maires les membres de leur organisation avec des utilisations du rôle de diffuseur dont ils sont d'ailleurs les plus grands utilisateurs. Les maires qui emploient le plus le rôle d'observateur actif (Mun 1, 3 et 6) sont également ceux qui utilisent le plus le rôle d'entrepreneur, ce qui signifierait que la proactivité et la recherche d'opportunités est étroitement liée à l'information possédée.

Les maires des municipalités 1 et 3 sont de ceux qui utilisent le plus les rôles de symbole, de leader, d'observateur actif, de porte-parole et d'entrepreneur, regroupement de rôles suggéré par Blakely (1994) en terme de proactivité dynamique dans le cadre de la mise en valeur des attributs locaux. Dans ces deux cas, ce sont les citoyens qui les ont invités à briguer le poste de maire. Ils voyaient en eux une forme de sauveur ce qui explique peut-être ces utilisations soutenues. Ces deux maires recherchent des solutions nouvelles aux problèmes socio-économiques vécus dans leur municipalité. Comparativement, les maires ayant une grande longévité politique ou une très jeune carrière (Mun 2, 4 et 5) sont nettement moins proactifs et peu dynamiques comme en témoigne leur faible utilisation des rôles de leader et d'entrepreneur. Dans l'idée de

Mintzberg (1973), les plus anciens (Mun 2 et 4) sont plus réactifs aux situations conflictuelles dans la municipalité d'où l'utilisation régulière du rôle de régulateur et par ailleurs, ils emploient également davantage le rôle de répartiteur des ressources pour régler les problèmes rencontrés. Il est donc possible d'entrevoir que les problèmes des municipalités peuvent être ou sont réglés par l'octroi ciblé d'argent. Ces maires incluant le maire 3 sont également de ceux qui emploient le plus le rôle de négociateur, ce qui laisse supposer que les véritables solutions aux problèmes municipaux proviennent de l'extérieur de l'organisation soit en terme de subsides monétaires ou d'ententes bipartites.

Deux maires présentent des cas de figure différents. La mairesse de la Mun 5, nouvelle en politique, est celle qui a le moins recours aux rôles dans ses fonctions. Elle utilise d'ailleurs moins les rôles liés aux influences et nettement plus ceux qui sont liés aux informations, ce qui corrobore le fait qu'elle soit novice. Dans ce cas précis il est possible de supposer que le questionnaire d'entrevue ne soit pas bien adapté aux nouveaux maires.

Le maire de la Mun 6 quant à lui offre un cas particulier qui s'associe plus à la notion de développement local car il emploie l'ensemble des rôles de façon relativement stable sauf celui de régulateur qu'il n'utilise pas, la municipalité ne présentant pas de situation de crise ou problématique. Dans ce cas particulier, le maire est l'un de ceux qui utilise beaucoup le rôle de négociateur en raison des rapports multiples qu'il entretient avec des acteurs externes. C'est également celui qui l'utilise le plus dans l'ensemble de ses jeux de rôles. Il est aussi intéressant d'observer que ce maire est celui qui utilise les jeux de rôles les plus complexes. En effet, à deux occasions ses interventions sont le résultat de combinaisons de huit rôles (voir tableau 11).

La vue globale des rôles joués par les maires sur les facteurs locaux révèle que les maires utilisent moins les rôles liés aux informations que ceux liés aux autres groupes de rôles. La théorie des rôles de Mintzberg (1973) précise que leur mode d'acquisition doit suivre un ordre croissant en passant des rôles interpersonnels vers les rôles liés aux informations et finalement vers l'appropriation des rôles liés aux influences, ce qui n'est pas respecté par les maires rencontrés. Seuls les maires des Mun 1 et 6 agissent selon la prescription de Mintzberg. Les rôles les plus utilisés par les maires sont les rôles de symbole et de leader à 15,1 % d'utilisation, viennent ensuite presque ex æquo les rôles de porte-parole et de répartiteur, ce qui donne l'impression que le statut de maire en est un d'image publique qui distribue bon an mal an, l'argent provenant des taxes foncières comme l'ont observé Nalbandian (1994 et 1999) et Bowling et Wright (1998). Trois rôles sont plus reliés à l'interaction du maire avec le Conseil de la corporation. En effet, les rôles de diffuseur, de répartiteur et de régulateur concernent les relations et le pouvoir qu'entretiennent les maires avec les conseillers municipaux. En extrapolant, il est possible de croire que les maires agissent en solitaire et qu'ils peuvent contourner les règles décisionnelles municipales comme l'ont suggéré Waterman et Meir (1998) puisque ces trois rôles représentent à peine 18,65 %³⁸ d'utilisation.

³⁸ Total de utilisations par les maires de ces rôles divisé par le nombre total de rôle utilisés (58/311).

Tableau 14 : Vue générale de l'utilisation des rôles des maires sur les facteurs locaux.

Rôles / Ensemble des facteurs locaux																			
Rôles interpersonnels 41,16%					Rôles d'informations 26,37 %					Rôles d'influences 32,48%									
Mun	Symbole	Leader	Agent liaison		Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur		Répartiteur	Négociateur	Régulateur		Total					
1	11	19,3%	11	19,3%	6	10,5%	7	12,3%	1	1,8%	7	12,3%	10	17,5%	2	3,5%	1	1,8%	57
2	10	17,5%	7	12,3%	7	12,3%	2	3,5%	1	1,8%	6	10,5%	5	8,8%	13	22,8%	4	7,0%	57
3	9	11,0%	16	19,5%	8	9,8%	10	12,2%	4	4,9%	9	11,0%	8	9,8%	6	7,3%	3	3,7%	82
4	4	10,3%	5	12,8%	4	10,3%	1	2,6%	2	5,1%	6	15,4%	3	7,7%	10	25,6%	2	5,1%	39
5	6	24,0%	1	4,0%	2	8,0%	4	16,0%	1	4,0%	5	20,0%	3	12,0%	0	0,0%	0	0,0%	25
6	7	13,7%	7	13,7%	7	13,7%	2	3,9%	7	13,7%	6	11,8%	3	5,9%	5	9,8%	0	0,0%	51
Total	47	15,1%	47	15,1%	34	10,9%	31	10,0%	11	3,9%	40	12,9%	36	11,8%	39	12,9%	18	5,8%	311

Les quatre tableaux suivants offrent les mêmes possibilités d'analyses que le précédent mais ils présentent spécifiquement les utilisations des rôles joués sur chacun des facteurs locaux considérés isolément. Ainsi, à l'égard des facteurs de faisabilité, de crédibilité, d'opportunité et de politique externe, l'utilisation de chaque rôle pourra être comparé à l'ensemble des rôles interprétés par le maire (zone gris pâle) et au pourcentage d'utilisation de chaque rôle versus l'utilisation totale de ce rôle tous facteurs confondus (zone gris foncé).

Le tableau 15 est notamment associé aux aspects du développement économique de la création et de l'expansion d'entreprises; le facteur de faisabilité intègre les sous-facteurs population, infrastructure, structure économique et politique (cf. 3). Les rôles joués par les maires sur ce facteur ont un impact sur l'attrait et le potentiel entrepreneurial du milieu.

Tableau 15 : Vue de l'utilisation des rôles des maires sur le facteur de faisabilité

Rôles / Facteur de faisabilité																	
Rôles interpersonnels 40,94 %					Rôles d'informations 21,26 %					Rôles d'influences 37,80 %							
Mun	Symbole	Leader	Agent liaison		Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur		Répartiteur	Négociateur	Régulateur				Total	
1	8	19,0%	9	21,4%	4	9,5%	1	2,4%	4	9,5%	8	19,0%	2	4,8%	1	2,4%	42
	72,3%	81,6%	94,7%		57,1%	100,0%	57,1%	60,0%		100,0%	100,0%	100,0%		100,0%		73,7%	
2	2	11,1%	3	16,7%	3	16,7%	1	5,6%	0	0,0%	2	11,1%	5	27,8%	1	5,6%	18
	20,0%	42,9%	42,9%		50,0%	60,0%	8,6%	40,0%		33,3%	25,0%	50,0%		50,0%		31,8%	
3	3	11,1%	5	18,5%	2	7,4%	2	7,4%	2	7,4%	4	14,8%	2	7,4%	3	11,1%	27
	33,3%	51,3%	25,0%		20,0%	60,0%	22,2%	44,4%		25,0%	50,0%	66,7%		33,3%		32,9%	
4	0	0,0%	3	20,0%	1	6,7%	1	6,7%	1	6,7%	3	20,0%	4	26,7%	1	6,7%	15
	0,0%	69,0%	25,0%		100,0%	16,7%	16,7%	100,0%		40,0%	50,0%	0,0%		0,0%		38,3%	
5	1	14,3%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	1	14,3%	0	0,0%	7
	16,7%	0,0%	50,0%		20,0%	0,0%	20,0%	66,7%		33,3%	0,0%	0,0%		0,0%		28,0%	
6	2	11,1%	3	16,7%	2	11,1%	3	16,7%	1	5,6%	2	11,1%	3	16,7%	1	5,6%	18
	28,6%	42,9%	28,6%		42,9%	50,0%	28,6%	50,0%		33,3%	20,0%	0,0%		0,0%		38,3%	
Total	16	12,8%	23	18,1%	13	10,2%	12	9,4%	5	3,9%	10	7,9%	22	17,3%	15	11,8%	127

Encore une fois à titre d'exemple, dans le cas de la Mun 1, l'isolement des rôles sur le facteur de faisabilité indique que lorsque le maire utilise le rôle de symbole c'est à 72,73 %³⁹ dans le contexte économique. Le rôle de leader et d'entrepreneur sont eux utilisés à plus ou moins 80 % dans le même contexte, par le maire. Trois des quatre rôles liés aux influences sont peu utilisés par le maire; par contre leur utilisation est réservée exclusivement (100 %) au facteur de faisabilité. Le quatrième, le rôle d'entrepreneur, est utilisé huit fois sur dix (10) dans le même contexte. Pour lui, les rôles liés aux informations en rapport avec le développement économique représente 21,43 %⁴⁰ d'utilisation et le place dans la moyenne des utilisateurs. Dans l'ensemble des rôles joués par le maire, 73,68 %⁴¹ le sont en faveur du facteur de faisabilité.

Il n'existe que peu de disparité dans l'utilisation des rôles par les maires sur le facteur de faisabilité sauf dans le cas du maire de la Mun 1. Les autres les utilisent sur ce facteur à 33,26 % de l'ensemble de leur prestation. L'emploi du groupe de rôles qui prédomine par son utilisation sur le facteur de faisabilité reste sans contredit les rôles interpersonnels avec 40,94 % d'utilisation. Puis le groupe lié aux influences suit avec 37,80 % d'utilisation générale sur ce facteur. Les parents pauvres des utilisations par les maires demeurent encore une fois le groupe lié aux informations avec 21,26 % d'utilisation. Pour la majorité des maires les informations de nature économique proviennent en grande partie des relations qu'ils entretiennent avec leurs réseaux de contacts. En effet, dans la plupart des cas, à chaque utilisation du rôle d'agent de liaison correspond le rôle

³⁹ 8 utilisations du rôle de symbole par ce maire divisées par le nombre total d'utilisations de ce rôle par ce maire (8/11).

⁴⁰ Total des rôles d'informations joués sur le facteur de faisabilité divisé par le total des rôles joués sur ce facteur par ce maire (9/42).

d'observateur actif. Il faut cependant remarquer le peu d'utilisation du rôle de diffuseur ce qui laisse croire que les maires, en matière de développement économique, informent très peu les membres du Conseil municipal et préfèrent transmettre l'information à l'extérieur de l'organisation. Globalement, les maires transmettent deux fois plus d'informations vers l'externe (porte-parole 7,9 %) que vers l'interne (diffuseur 3,9 %).

D'autre part, en matière d'amélioration de la situation économique, le rôle de leader est le plus utilisé par les maires. Ils utilisent dans une proportion légèrement moindre les rôles d'entrepreneur et de symbole pour arriver à leurs fins. Le rôle de symbole est associé aux figures de cérémonie et aux responsabilités d'inauguration par les maires selon Morgan, Watson et Sheila (1996). Cette perception explique sans doute cet emploi abondant du rôle de symbole, les maires y voyant une façon de s'assurer une certaine couverture médiatique. Pour les porteurs de projets économiques, le maire des petites municipalités apparaît alors comme une personne importante et incontournable.

Autre fait à remarquer les maires 1, 2 et 3, qui appartiennent tous à la même MRC sont les seuls à utiliser le rôle de régulateur. Les maires de la deuxième cohorte ne semblent donc pas faire face à des situations économiquement problématiques sur leur territoire. Les maires utilisent le rôle de répartiteur dans une proportion de 11,8 % de l'ensemble des rôles joués sur ce facteur. Ici encore il faut préciser qu'il s'agit du seul rôle qui est employé individuellement par les maires ce qui peut en fausser la lecture. Si on retransche les utilisations solos de ce rôle, son utilisation dans l'ensemble prend des allures plus normales.

⁴¹ 42 rôles joués sur le facteur de faisabilité divisés par le nombre total de rôles joués par ce maire (42/57).

Cela n'empêche pas de prétendre que dans bien des cas l'apport de capitaux par la Corporation stimule l'avènement des projets d'affaires.

Vis-à-vis le développement économique, les rôles utilisés par l'ensemble des maires représentent 40,84 %⁴² de leurs prestations globales. Il est possible de conclure que les maires font office de porte-étendard et qu'ils recherchent des situations d'amélioration si l'on se fie aux pourcentages élevés des utilisations des rôles de leader et d'entrepreneur. De prime abord cette situation donne à croire qu'ils ont des réponses aux carences économique de leur milieu mais pourtant il faut bien constater que la recherche d'informations à ce sujet ne fait pas l'objet de stratégies spécifiques chez la population ou chez d'autres sources, par les maires. La légitimité et le pouvoir associé à leurs fonctions font qu'ils deviennent des porte-parole symboliques aux yeux des citoyens et de leurs réseaux de contacts. Le développement économique s'accompagne d'une image publique qui dans bien des cas se résume à verser des subsides dans le but de cautériser plutôt que de valoriser l'entrepreneuriat local.

Le tableau 16 circonscrit l'utilisation des rôles liée au facteur de crédibilité qui inclue les sous-facteurs : qualité de vie, politique (relation avec les citoyens et les groupes) et culture entrepreneuriale. Le tableau 16 illustre donc les rôles des maires interprétés dans des actions à caractère collectif.

⁴² 127 rôles joués sur le facteur de faisabilité divisés par le nombre total des rôles utilisés par les maires (127/311).

Tableau 16 : Vue de l'utilisation des rôles des maires sur le facteur de crédibilité.

Rôles / Facteur de crédibilité														
Rôles interpersonnels 37,82 %					Rôles d'informations 29,41 %					Rôles d'influences 32,77 %				
Mun	Symbole	Leader	Agent liaison	Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur	Répartiteur	Négociateur	Régulateur	Total			
1	1	25,0%	1 25,0%	0 0,0%	1 25,0%	0 0,0%	1 25,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4	8,1%	8,1%	8,02%
2	5	20,0%	2 6,0%	2 8,0%	1 4,0%	1 4,0%	3 12,0%	2 8,0%	6 24,0%	2 8,0%	25	50,0%	26,8%	43,80%
3	4	10,3%	8 20,5%	3 7,7%	6 15,4%	2 5,1%	4 10,3%	3 7,7%	5 12,8%	3 7,7%	39	44,4%	50,0%	47,56%
4	2	11,8%	1 5,9%	2 11,8%	0 0,0%	1 5,9%	3 17,8%	0 0,0%	5 29,4%	1 5,9%	17	50,0%	20,0%	43,29%
5	4	28,6%	1 7,1%	0 0,0%	2 14,3%	1 7,1%	3 21,4%	1 7,1%	2 14,3%	0 0,0%	14	80,7%	100,0%	56,00%
6	3	15,0%	3 15,0%	3 15,0%	2 10,9%	1 5,0%	3 15,0%	2 10,0%	1 5,0%	2 10,0%	20	42,9%	42,9%	39,22%
Total	19	16,0%	16 13,4%	10 8,4%	12 10,1%	6 5,0%	17 14,3%	8 6,7%	19 16,0%	8 6,7%	119			

Toujours à titre d'exemple, le maire de la Mun 1 n'utilise que quatre rôles liés au facteur de crédibilité. Ces rôles, par rapport à l'ensemble de ses prestations, représentent 25 % d'utilisation chacun. Les rôles joués par ce maire ont définitivement peu à voir dans le contexte du développement socio-culturel. Ce maire axe clairement ses rôles sur le développement de l'économie locale comme l'a démontré la lecture des tableaux 14 et 15. Cette polarisation dans l'utilisation des rôles est certes valable dans une approche centrée sur l'économique mais l'est fort peu dans un contexte de développement local qui implique à la fois des actions sur les notions économiques et sociales.

L'ensemble des prestations de rôles utilisés par les maires à l'égard du facteur de crédibilité est de 38,26 %⁴³ pour un écart de -2,57 % avec les rôles joués sur le facteur de faisabilité. Il apparaît dès lors que les maires jouent sur les deux tableaux de façon à peu près équitable. Il faut constater un renversement dans les utilisations des rôles. En effet, les maires démontrent moins de proactivité et de dynamisme dans la recherche d'amélioration des situations sociales d'où une utilisation plus faible des rôles d'entrepreneur et de leader.

⁴³ 119 rôles utilisés sur le facteur de crédibilité divisés par le nombre total de rôles utilisés par les maires (119/311).

Le rôle d'entrepreneur passe de 17,7 % à 6,7 % et celui de leader de 18,1 % à 13,4 % tandis que le rôle de symbole passe de 12,6 % d'utilisation sur le facteur de faisabilité à 16 % sur le facteur de crédibilité. Les maires deviennent davantage des points de références pour les doléances sociales des citoyens comme l'ont remarqué Cook (1998) et Nalbandian (1994).

Comme dans le cas des groupes de rôles utilisés sur le facteur de faisabilité, les maires contreviennent à la règle de l'acquisition des rôles selon Minzberg (1973). Dans l'ensemble se sont encore une fois les rôles du groupe interpersonnel (37,82 %) qui dominent les jeux de rôles suivi des rôles d'influences (32,77 %) et des rôles liés aux informations (29,41 %). Ce dernier groupe de rôles démontre tout de même une progression d'utilisation de 8,15 % par les maires. En fait, c'est l'utilisation du rôle de porte-parole qui pèse plus lourd dans cette avancée avec 6,4 % d'augmentation. Serait-ce que les maires communiquent davantage avec la population? Il faut croire que oui car le rôle d'agent de liaison qui représente les réseaux de contacts externes du maire subit une diminution d'utilisation de l'ordre de 1,8 %. La recherche d'informations à caractère social est légèrement en hausse en constatant l'utilisation du rôle d'observateur actif de même que celui de diffuseur rôle par lequel le maire transmet l'information vers l'intérieur de son organisation. On peut croire que les actions des maires sont plus concertées et que ceux-ci démontrent un certain leadership en regard avec le développement social. L'addition des pourcentages des rôles ayant un impact plus grand sur les relations des maires atteint ici un sommet. Ainsi les rôles de diffuseur, de répartiteur et de régulateur représentent 24,4 % comparativement à 18,8 % sur le facteur de faisabilité, un écart de 5,6 %.

Pour l'ensemble des maires, leurs jeux de rôles sur le facteur de crédibilité sont remarquablement pondérés, les utilisations dans l'ensemble (total) sont plus élevées sur ce facteur que sur le facteur de faisabilité et au total, il existe encore une fois peu d'écart d'utilisation des rôles entre chacun.. Seul le maire de la municipalité 1 fait exception à la règle.

Le tableau 17 isole les rôles joués par les maires sur le facteur d'opportunité. Ce facteur représente les éléments de support qu'offre la corporation aux porteurs de projets d'affaires. Les rôles joués par les maires sur ce facteur ont une influence réelle sur les processus d'investissement.

Tableau 17 : Vue de l'utilisation des rôles des maires sur le facteur d'opportunité.

Rôles / Facteur d'opportunité															
Rôles interpersonnels 37,04					Rôles d'informations 22,22%					Rôles d'influences 40,74 %					
Mun	Symbole	Leader	Agent	liaison	Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur	Répartiteur	Négociateur	Régulateur	Total			
1	1	20,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
	0,1%	0,3%		10,7%	14,3%	0,0%	14,3%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,8%			
2	1	12,5%	1	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%	2	25,0%	1	12,5%	8
	10,0%	14,3%	14,3%		0,0%	0,0%	14,3%	20,0%	15,4%	20,0%	0,0%	14,0%			
3	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
	0,0%	0,0%	10,5%		0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	12,5%	0,0%	0,0%	8,1%			
4	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	2,0%			
5	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
6	1	12,5%	1	12,5%	1	12,5%	0	0,0%	1	12,5%	1	12,5%	0	0,0%	8
	14,3%	14,3%	14,3%		0,0%	0,0%	14,3%	10,7%	33,3%	20,0%	0,0%	15,7%			
Total	3	11,1%	3	11,1%	4	14,8%	2	7,4%	4	14,8%	5	18,5%	2	7,4%	27

Le facteur d'opportunité est composé d'un sous-ensemble de facteurs qui supportent l'entrepreneuriat local. Les corporations municipales ont, en vertu de leur statut, des pouvoirs limités sur les moyens de soutenir l'entrepreneurship au Québec. Les rôles, en regard de ce facteur, sont les moins souvent utilisés par les maires. Seulement quatre des six maires s'en servent et curieusement, ils utilisent sensiblement tous la même combinaison de cinq rôles. Le maire de la municipalité 4 n'utilise qu'un seul rôle et la

maire de la Mun 5 quant à elle n'intervient pas sur ce facteur. Les rôles utilisés à l'égard de ce facteur représentent 8,68 %⁴⁴ de l'ensemble des rôles joués par les maires.

L'utilisation du rôle de répartiteur à 18,5 % est la plus forte rencontrée jusqu'à présent et témoigne des efforts des maires pour soutenir l'entrepreneuriat de façon substantielle par l'allocation de ressources. Il faut rappeler que ce rôle est régulièrement joué individuellement par les maires ce qui provoque une certaine distorsion dans l'interprétation des résultats. Trois autres rôles sont utilisés avec la même intensité par les maires. Les rôles d'agent de liaison, de porte-parole et d'entrepreneur dans l'ensemble sont employés également par les maires et comptent chacun pour 14,8 % de leurs prestations. Les maires à l'égard de la valorisation de l'entrepreneurship local demeurent proactifs et la recherche de situations d'améliorations semble s'appuyer sur leurs réseaux de contacts et sur la diffusion à l'externe d'informations. Il faut aussi remarquer l'utilisation qu'ils font du rôle de négociateur qui est, comparativement aux autres facteurs vus auparavant, la plus élevée à 7,4 %. Les rôles de symbole et de leader qui précédemment figuraient parmi les plus importants sont ici relégués au second plan occupant chacun 11,1% des prestations globales des rôles.

Les rôles du groupe d'influences sont, dans le cas du facteur d'opportunité, les plus employés par les maires. Ils sont présents dans 40,74 % de leurs jeux de rôles. Phénomène d'autant plus marquant que seulement trois rôles de ce groupe sont utilisés, le rôle de régulateur étant absent de leurs prestations. Les rôles du groupe interpersonnel sont quant à

⁴⁴ 27 rôles divisés par le nombre total des rôles utilisés par les maires (27/311).

eux utilisés dans les prestations des maires à 37,04 %. Les maires sont des gens d'images et entretiennent peut-être pour leurs élections futures de bons contacts avec les membres de leur communauté en promettant la mise en valeur des opportunités d'affaires. Les rôles liés aux informations sont toujours les moins employés par les maires, ils ne représentent que 22,22 %. À la lumière de ce tableau, le rôle d'observateur actif n'est utilisé que par deux maires. C'est comme si la recherche d'informations conduisant à la mise en valeur de l'entrepreneuriat local n'était pas nécessaire alors qu'il est pourtant reconnu que l'information est à la base de l'innovation. Par ailleurs il ne faut pas se surprendre que le rôle de diffuseur ne soit pas utilisé par aucun des maires, puisqu'il serait difficile de transmettre des informations si on ne les possède pas. Mais comment alors expliquer l'utilisation surabondante du rôle de porte-parole qui pour l'essentiel est un rôle de diffusion d'informations vers l'extérieur? Les maires font-ils du verbiage et jettent-ils de la poudre aux yeux de leurs interlocuteurs sans se compromettre à l'interne? Ces questions resteront ici sans réponse mais elles devraient être approfondies par des études subséquentes.

Le tableau 18 présente les rôles joués par les maires sur le facteur de politique extérieure. Le besoin de présenter ce tableau est apparu à la lumière de la codification des entrevues. En effet, un constat s'imposait : les maires ont tous d'office des relations politiques hors de leur municipalité avec d'autres acteurs du même niveau ou d'un niveau supérieur (plus régional). De ce fait, des jeux de rôles spécifiques liés à ces relations sont apparus et un quatrième facteur a été ajouté aux trois initialement proposés.

Tableau 18 : Vue de l'utilisation des rôles des maires sur le facteur de politique extérieure.

Rôles / Facteur politique extérieure																
Rôles interpersonnels 55,26 %					Rôles d'informations 36,84 %					Rôles d'influences 7,89 %					Total	
Mun	Symbole	Leader	Agent liaison	Obs. Actif	Diffuseur	Porte-parole	Entrepreneur	Répartiteur	Négociateur	Régulateur						
1	1 16,7%	1 16,7%	1 16,7%	1 16,7%	0 0,0%	1 16,7%	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	6	10,5%
2	2 33,3%	1 16,7%	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	2 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	6	10,5%
3	2 18,2%	2 18,2%	2 18,2%	2 18,2%	0 0,0%	2 18,2%	1 9,1%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	11	13,4%
4	2 33,3%	1 16,7%	1 16,7%	0 0,0%	0 0,0%	2 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	6	10,5%
5	1 25,0%	0 0,0%	1 25,0%	1 25,0%	0 0,0%	1 25,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4	16,0%
6	1 20,0%	0 0,0%	1 20,0%	1 20,0%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5	16,0%
Total	9 23,7%	5 13,2%	7 18,4%	5 13,2%	0 0,0%	9 23,7%	2 5,3%	0 0,0%	1 2,6%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	38	100,0%

Les rôles joués sur ce facteur représentent 12,22 %⁴⁵ de l'utilisation totale des rôles des maires. Il est intéressant de remarquer que les rôles utilisés par les maires sur ce facteur suivent le mode d'interprétation décrit par Mintzberg (1973). Les rôles du groupe interpersonnel (55,26 %) sont les plus utilisés suivi des rôles du groupe liés aux informations (36,84 %) et de ceux liés au groupe d'influences (7,89 %).

Les rôles de symbole et de porte-parole sont les plus utilisés et sont joués avec la même intensité (23,7 %). De plus, ils sont présents dans tous les jeux de rôles des maires. Il faut noter qu'à chaque utilisation du rôle de symbole est associé le rôle de porte-parole. Ces pourcentages élevés sont en partie dû au fait que trois des rôles (diffuseur, répartiteur et régulateur) ne sont pas employés par les maires sur ce facteur et qu'un autre (négociateur) n'est utilisé qu'une fois par un seul maire. Il en résulte ainsi une forte concentration de l'utilisation des autres rôles. Il est possible de conclure que les relations externes des maires ne sont pas intégrées dans leurs relations avec les membres de leur propre corporation si

⁴⁵ 38 rôles utilisés sur le facteur politique extérieure divisés par le nombre total de rôles employés par les maires (28/311).

l'on admet que les rôles précédemment cités sont étroitement rattachés aux relations internes.

L'observation des rôles utilisés sur ce facteur ne surprend guère. Les maires dans ce contexte sont appelés à représenter leur territoire, d'où l'emploi plus prononcé des rôles de symbole et de porte-parole. Évidemment, les relations qu'ils entretiennent en regard de ce facteur leur demandent d'être en interactions avec d'autres acteurs, phénomène qui les amène à utiliser le rôle d'agent de liaison davantage que sur les autres facteurs étudiés. Le rôle de leader n'est pas utilisé par tous les maires et lorsqu'il l'est c'est dans des combinaisons de rôles qui regroupent toujours les rôles de symbole et de porte-parole.

Le tableau 19 présente un point de vue plus globale des analyses précédentes. Sur la première ligne figure le pourcentage d'utilisation de chacun des rôles joués par tous les maires sur les facteurs locaux. Sur les lignes suivantes figure le pourcentage d'utilisation de chaque rôle sur un facteur donné par l'ensemble des maires par rapport à l'utilisation de tous les rôles sur ce même facteur par l'ensemble des maires. La première colonne reprend la répartition des rôles pour chaque facteur, tous maires confondus.

Tableau 19 : Vue générale des utilisations de chacun des rôles par tous les maires sur chacun des facteurs.

		(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)
Facteurs locaux	100,00%	15,11%	15,11%	10,93%	9,97%	3,54%	12,86%	11,58%	12,54%	5,79%	2,57%
Rôles	311	47	47	34	31	11	40	36	39	18	8
Faisabilité	40,84%	12,60%	18,11%	10,24%	9,45%	3,94%	7,87%	17,32%	11,81%	5,51%	3,15%
Rôles	127	16	23	13	12	5	10	22	15	7	4
Crédibilité	38,26%	15,97%	13,45%	8,40%	10,08%	5,04%	14,29%	6,72%	15,97%	6,72%	3,36%
Rôles	119	19	16	10	12	6	17	8	19	8	4
Opportunité	8,68%	11,11%	11,11%	14,81%	7,41%	0,00%	14,81%	14,81%	18,52%	7,41%	0,00%
Rôles	27	3	3	4	2	0	4	4	5	2	0
Politique extérieure	12,22%	23,68%	13,16%	18,42%	13,16%	0,00%	23,68%	5,26%	0,00%	2,63%	0,00%
Rôles	38	9	5	7	5	0	9	2	0	1	0

S = Symbole OA = Observateur actif E = Entrepreneur
L = Leader D = Diffuseur REP = Répartiteur
AL = Agent de liaison PP = Porte-parole N = Négociateur
Reg = Régulateur

Ce tableau illustre donc le niveau d'importance d'un rôle en relation avec les types d'actions des maires. Par exemple, sur le facteur de faisabilité, le rôle de symbole est joué 16 fois sur un total de 127 rôles joués pour établi un pourcentage à 12,6 %.

Dans l'ensemble des rôles, ce sont les rôles de symbole et de leader qui sont les plus utilisés. C'est dans un contexte de politique extérieure que le rôle de symbole prend toute son importance. Le maire représente « sa » municipalité vis-à-vis le milieu politique externe. Il se présente également comme le porte-parole de « sa » municipalité. C'est aussi dans ce contexte que les rôles d'agent de liaison et d'observateur actif se développent le plus puisque c'est à ce niveau que se créent et s'entretiennent la plupart des liens par les échanges d'informations.

Le rôle de leader s'exerce davantage dans le contexte de faisabilité ou de développement économique. Les maires s'impliquent donc personnellement pour dynamiser l'appareil municipal avec comme premier objectif l'accroissement de

l'investissement et la création d'emplois. Le rôle d'entrepreneur prend aussi tout son sens dans ce contexte puisque le maire pour assurer le développement économique de sa municipalité doit être à l'affût des opportunités et faire preuve de proactivité.

Le rôle de répartiteur des ressources, le quatrième rôle le plus utilisé, l'est d'abord dans le contexte du soutien à l'entrepreneuriat. C'est la façon (la seule) pour les maires de faire valoir leur choix personnels de valoriser l'entrepreneurship local. Rappelons que le rôle de répartiteur est de tous les rôles celui qui est le plus souvent joué en solo par les maires.

CONCLUSION ET AVENUES DE RECHERCHE

L'état des connaissances sur les maires offre une particularité intéressante : c'est qu'ils sont toujours associés au centre des activités de développement sans que personne ne sache vraiment ce qu'ils y font. Les influences des rôles joués par les maires sur les facteurs locaux porteurs d'entrepreneuriat local sont relativement complexes à étudier et conséquemment à analyser. Cette recherche de terrain permet de confirmer l'utilisation du concept des rôles de Mintzberg (1973) comme outil d'observation du travail des maires appliqué à l'étude de cas. De la réalité municipale, certains chercheurs ont observé qu'effectivement les maires jouent ces rôles et qu'ils se servent de chacun des rôles individuellement. Cependant, aucun des auteurs consultés n'a observé l'utilisation simultanée de groupe de rôles par un maire. Les résultats de la recherche permettent maintenant d'affirmer que les rôles sont utilisés un à un ou en relation entre eux par les élus. Lorsque joués en combinaisons, les jeux de rôles du maire le positionnent comme un intervenant majeur du développement local ayant un impact considérable sur l'activité entrepreneuriale du milieu pour autant qu'il en soit conscient. Une majorité d'auteurs accorde de plus une valeur dominante aux aspects personnels de l'individu en autorité sur le processus de décision municipale. Certains disent que l'éducation, les intérêts personnels, les expériences de travail, les aptitudes et habiletés, les capacités de mobilisation fournissent aux maires les instruments nécessaires pour influencer le cours des décisions des conseillers locaux. Selon sa personnalité, le maire favorisera une approche économique, sociale ou administrative comme théâtre d'interprétation de ses rôles. Il est clair que les maires ne jouent pas de rôles neutres dans le processus de décision municipale. De toute évidence, les maires sont au centre des décisions des corporations municipales et en raison de la légitimité et de l'autorité consenties, ils sont aptes à influencer les facteurs locaux.

Certains facteurs de contingence peuvent aussi avoir une importance sur les résultats d'une recherche subséquente s'ils ne sont pas pris en compte. Les variables d'environnement sont importantes dans l'élaboration d'une analyse de l'utilisation des rôles. La taille de la municipalité tout comme son assujettissement à l'une des deux lois régissant les territoires municipaux sont d'autres facteurs qui peuvent entrer en ligne de compte dans l'étude des rôles des élus municipaux. Le travail du maire et ses prestations de rôles seront différents selon le type d'élection qui l'a conduit au pouvoir de même que sa longévité en politique municipale ou le fait qu'il doive composer avec un directeur général.

Bien que l'échantillon de l'étude soit faible, que la méthodologie est à resserrer et que l'outil d'entrevue reste à perfectionner, l'intérêt réside dans le fait que l'approfondissement de la connaissance des rôles joués par les maires ouvre des perspectives nouvelles. Un élargissement de l'échantillon permettrait d'identifier, en fonction des rôles joués et à jouer, des champs d'aptitudes de gestion à développer par les maires. L'aptitude aux relations avec les pairs ou de leadership d'un maire peut différencier le niveau de développement de l'entrepreneuriat et du bien-être de sa collectivité et ainsi favoriser le développement optimal de la municipalité.

ANNEXES

ANNEXE I : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 1

L'entrevue s'est déroulée à l'extérieur de la mairie, au bureau personnel du maire. D'une durée de 90 minutes, l'ensemble de la trame d'entrevue a été discuté avec lui. Le maire a une formation universitaire de deuxième cycle et est membre de plusieurs corporations professionnelles. Avant son élection au poste de maire, il était activement impliqué au sein d'organismes sportifs et sociaux sur le territoire de la municipalité qu'il représente aujourd'hui. Il a été aussi président-fondateur du comité de réalisation de la région 17 (Cœur-du-Québec). Son implication combinée à son expérience professionnelle a incité un groupe de citoyens à le solliciter afin qu'il se présente aux suffrages des électeurs pour le poste de maire. Les attentes des citoyens ont été clairement identifiées dès le départ : le contrôle des finances et une réduction des taux de taxations. Le maire exerce actuellement son deuxième mandat; à la dernière élection, il a été élu par acclamation. En plus de sa tâche de maire, il est très actif auprès d'organismes de développement régionaux. De fait, il est préfet de la MRC, membre du comité exécutif du Conseil régional de développement de la région, président du CLD¹¹ et d'une Solide¹² et il siège sur de nombreux conseils d'administration (Fonds local d'investissement, SADC, etc.) (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**). Sa participation aux organismes de développement social ou économique, ajoute-t-il, lui donne l'avantage de voir passer la quasi totalité des projets d'investissements sur le territoire régional. Il dit consacrer entre une demie (½) et une (1) journée par semaine à l'ensemble de ses fonctions

¹¹ Centre local de développement

de gestionnaire public et avoir une vision à long terme : « Quand tu sèmes, tu finiras par récolter quelque chose ». Selon lui, le rôle du maire est de créer un climat de confiance favorable au développement de la localité, des entrepreneurs et aux entreprises. Le territoire municipal est très urbanisé, ne fait que 5,58 km², compte près de 4 500 habitants et possède le statut de ville, bien que ce statut soit généralement réservé aux agglomérations comptant plus de 5 000 habitants. La ville est considérée comme la ville-centre de la MRC.

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

Le développement résidentiel de la municipalité est réglementé et doit se faire à l'intérieur de zones prévues à cette fin. La corporation fait la promotion de la qualité de vie du territoire et incite les gens à s'établir sur le territoire en participant à divers salons. Les nouveaux arrivants reçoivent une pochette de bienvenue qui inclue toutes les informations concernant la municipalité et ses services, les commerces, etc. Les propriétés à vendre ou à louer ne constituent pas une rareté, pas plus que les terrains disponibles à la construction domiciliaire. Des informations peuvent être obtenues par l'entremise de l'hôtel de ville. Le maire précise, de plus, que l'on peut trouver sur le territoire des offres de location et de vente pour tous les goûts et à tous les prix.

¹² Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi

La main-d'œuvre disponible représente un problème aux dires du maire, dans le sens où l'on retrouve sur le territoire une poche de pauvreté bien identifiée et que, malgré des emplois disponibles, la motivation de ces gens à travailler n'est pas toujours présente. Sur le plan des compétences de la main-d'œuvre, le maire affirme que celle-ci est facilement recyclable. Des ententes sont intervenues avec la commission scolaire dans le but d'offrir des cours et des programmes très spécifiques afin de répondre aux besoins de l'industrie naissante avec un effort marqué pour rejoindre les jeunes chômeurs. Deux phénomènes reliés à la disponibilité de main-d'œuvre sont soulignés par le maire : d'abord la qualité des emplois du parc industriel de la MRC voisine et ensuite l'exode des jeunes en quête de formation spécialisée, qui une fois complétée, reviennent rarement chez-eux. Il dit déployer des incitatifs à l'établissement d'entreprises plus spécialisées afin de conserver et faire revenir les jeunes diplômés.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE

Selon le maire, il n'y a pas de concentration d'activité industrielle. Il souligne cependant l'importance de la production locale qui est destinée aux États-Unis, beaucoup plus qu'au marché local ou régional. Il n'y a pas de grandes industries sur le territoire, toute l'activité fort diversifiée reposant sur les PME. L'édition 1998 des statistiques manufacturières du BSQ¹³ ne rapporte que 13 entreprises dans cette municipalité, les deux plus grandes procurant chacune de l'emploi à 100 personnes. Malgré ce nombre restreint d'entreprises manufacturières, la localité abrite un parc industriel. Le maire mentionne qu'à

¹³ Bureau de la statistique du Québec

sa demande, un recensement des espaces à vocation industrielle et commerciale a été effectué sur tout le territoire de la ville et que les données sont accessibles au CLD (**symbole, observateur actif**).

Selon le maire, la municipalité a et aura toujours une vocation de ville de services, d'abord à cause du réseau d'enseignement qui s'y trouve, mais surtout par la concentration d'institutions présentes (siège social de l'UPA¹⁴, siège social de Solidarité rurale du Québec, le CLD, le CLE¹⁵, bureaux régionaux de ministères, etc.). Il note une transformation du centre-ville vers le boulevard principal : le développement des services de restauration tire à sa fin avec l'arrivée des chaînes majeures de l'alimentation rapide. L'arrivée d'une pharmacie à grande surface, la réinstallation d'une banque sur l'artère principale, le centre d'achat qui retrouve sa vitalité, les supermarchés qui sont rénovés et agrandis, la rareté de l'espace locatif et de terrains à vocation commerciale sont autant d'éléments significatifs de la reprise économique, souligne-t-il. Il remarque qu'un nouveau climat entrepreneurial porté par une génération de jeunes entrepreneurs s'installe et dynamise le développement.

L'espace agricole est presque inexistant sur le territoire de la ville. Ces dernières années, quelques entreprises de transformation de produits agricoles ont vu le jour. À ce sujet, le maire voit dans ce secteur des opportunités de développement porteur pour

¹⁴ Union des producteurs agricoles

¹⁵ Centre local d'emplois

l'avenir. Selon lui, la transformation agro-alimentaire pourrait bien être la marque distinctive de la région Nicolet-Yamaska.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

À cet égard, rien de particulier n'est à retenir selon le maire. La municipalité dispose d'un bon réseau routier, les services d'eau et d'égouts sont distribués sur l'ensemble du territoire urbain, les services d'ordre et de sécurité sont gérés par la corporation. En matière de protection de l'environnement, la corporation dispose des services d'un inspecteur employé par la MRC et partagé par toutes les municipalités membres.

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

La municipalité possède des infrastructures culturelles très développées en regard de la densité de sa population. En effet, cinémas, musées, centres d'interprétation, bibliothèque et centre d'archives se trouvent au cœur de la cité. Selon les dires du maire, il reste malgré tout beaucoup de potentiel à développer à ce niveau.

Le maire fait part que sur le plan des loisirs, la municipalité est bien nantie avec ses nombreux parcs, une zone protégée et dite écologique, son aréna, sa piscine, ses terrains de soccer et de balle-molle. De plus, les citoyens ont accès à la rivière qui borde la municipalité. On retrouve également sur le territoire un accès à la route verte régionale.

Les organismes à vocation sociale ne manquent pas avec plus de 50 entités. La municipalité peut aussi compter sur la présence d'un hôpital et d'un centre local de services communautaires (CLSC). La criminalité y est très faible puisque l'Institut de formation des policiers provinciaux est sise sur le boulevard principal, souligne le maire.

Le maire fait savoir que du point de vue des institutions d'enseignement, on retrouve des écoles publiques et privées de niveaux primaire et secondaire. La polyvalente offre plusieurs programmes de formation professionnelle et elle héberge l'École d'agriculture qui propose plusieurs programmes de formation en production et mécanique agricole avec l'approche alternative étude-travail. C'est aussi elle qui offre le cours de lancement d'une entreprise.

Selon le maire, la municipalité possède des infrastructures culturelle, récréative et sociale habituellement présentes dans de grands centres pouvant desservir une population de 20 000 habitants. La deuxième place obtenue l'an dernier par la municipalité au concours québécois « Villes et villages fleuris » peut témoigner de l'appréciation de la qualité de vie et de la fierté des citoyens, dit-il.

POLITIQUE LOCALE

D'après le maire, le monde municipal ne demande qu'à évoluer. « Une ville c'est comme une 'business', je gère la ville comme une entreprise, il y a des règles, mais pas d'interdits (**symbole, leader, entrepreneur, répartiteur**). De plus, nous sommes en compétition avec toutes les autres municipalités » dit-il. Il ajoute que « La gestion

s'exprime dans la façon de voir, dans le comment on imprime notre leadership, c'est ce qui fait que les employés municipaux suivent » (**symbole, leader, entrepreneur, diffuseur**). En ce sens, il a modifié l'attitude « fonctionnaire » des employés de la ville en leur donnant la responsabilité d'accompagner les porteurs de projets avec les lois et les règlements de la corporation; celle-ci doit être vue et perçue comme un partenaire de développement. Les employés municipaux, tout comme les échevins, doivent considérer comme étant de leur responsabilité d'informer le conseil de ville d'événements qu'ils estiment porteurs de développement. Pour le maire, ces réseaux de contacts formel et informel sont ce qu'il y a de plus important dans sa perspective de développement, puisque les réseaux dit-il, font circuler l'information et permettent de faire valoir les opportunités locales (**symbole, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**).

Lors de l'entrevue, le taux élevé d'imposition est identifié comme un frein au développement résidentiel et industriel et explique le manque de compétitivité de la ville. La municipalité n'a en effet que 66 % de sa richesse foncière imposable à cause de la forte concentration de communautés religieuses, de services gouvernementaux et d'infrastructures patrimoniales. Les choses changent; un investissement de 43 M \$ d'un organisme para-gouvernemental permettra sous peu un abaissement de l'impôt foncier de l'ordre de 0,35 \$ du dollar d'évaluation, de quoi ramener la municipalité dans la course aux entreprises. Traditionnellement, la municipalité voyait des investissements industriels et commerciaux de l'ordre de trois millions de dollars (3 M \$) par an. Cette année, les investissements ont atteint la somme de 12 M \$. Au cours de l'an dernier, 10 nouvelles entreprises se sont installées dans la municipalité et durant la même période une seule s'est

éteinte. Selon le maire, les entrepreneurs du territoire, en ce moment, procèdent beaucoup plus à des expansions qu'à des créations d'entreprises.

Selon le maire : « En période d'économie favorable à l'entrepreneuriat, il est important de ne pas la laisser faire mais de « pousser » plus pour qu'il s'en fasse plus localement qu'ailleurs » (**symbole, leader, entrepreneur**). La corporation, sous l'égide du maire, a réalisé une enquête afin de déterminer les potentiels et les types d'entreprises dont elle a besoin pour ensuite vérifier si des gens du milieu sont capables de les développer (**symbole, leader, observateur actif, entrepreneur**). Lorsque la réponse est mitigée, il lui faut être éveillé à ce qui se passe dans les journaux d'affaires, sur Internet et solliciter des entrepreneurs extérieurs à la municipalité, ajoute-t-il (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, entrepreneur**). Ainsi, l'analyse du marché local sert la municipalité et s'intègre dans une stratégie de développement. La corporation cherche également à obtenir le pouls des citoyens en les intégrant au sein d'organismes statutaires où ils pourront faire valoir leurs points de vue sur le développement envisagé par les autorités municipales (**symbole, leader, observateur actif, porte-parole**). Afin d'inciter davantage l'établissement d'entreprises dans le parc industriel, la corporation consent la vente des terrains à cinq cents (0,05 \$) le pied carré (pi^2), accorde deux ans et demi ($2\frac{1}{2}$) de congé de taxes et facilite la mise en place des infrastructures de base. Ces incitatifs sont largement publicisés par des campagnes de promotion tenues dans le cadre de salons ou d'événements à caractère commercial (**leader, porte-parole, entrepreneur, répartiteur, négociateur**).

La corporation a diagnostiqué le profil d'achat local des citoyens qui a permis de confirmer une fuite économique importante vers les municipalités plus grandes. L'étude devait collecter de l'information sur trois sujets principaux : la perception des consommateurs face aux commerces locaux, leurs raisons de fréquentation ou de non fréquentation et leurs attentes. Outre l'information fournie, cette action a rassemblé la Chambre de Commerce, les banques, ainsi que tous les partenaires d'affaires de la corporation et a permis de relever les opportunités d'affaires à développer (**leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**).

Un des mandats que s'est donné le maire a pour objectif de contrer l'exode des jeunes, de les sensibiliser et de les stimuler à l'entrepreneurship. Pour ce faire, de connivence avec l'organisation Place aux jeunes, le CLD et le CLE, il influe sur la valorisation de l'idée d'entreprise dans un processus qui consiste à prendre l'individu, lui donner une formation d'appoint pour améliorer ses compétences plus faibles, l'aider à réaliser un plan d'affaires et à l'intégrer dans un réseau d'entraide une fois l'entreprise démarrée (**symbole, leader, agent de liaison, porte-parole, régulateur**).

Selon le maire, le réseau d'entraide est riche de modèles à imiter pour les jeunes entrepreneurs et peut avoir des effets sur la réussite entrepreneuriale. À cet égard, le maire avance que « quand il y a des gens dynamiques, tu t'accotes à leur côté et tu essaies d'en accoter d'autres à côté d'eux autres, c'est là qu'on peut avoir une certaine influence » (**symbole, leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur**).

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

C'est davantage par l'esprit de la gestion municipale que la ville multiplie les opportunités d'affaires que par sa politique d'achats. D'usage généralisé, l'appel d'offre devient une règle concernant les procédures d'achats municipaux. La création d'opportunités par la ville provient avant tout des avantages incitatifs qu'elle offre aux futurs entrepreneurs.

La municipalité offre aux entrepreneurs un motel industriel pouvant suffire à trois entreprises; aujourd'hui, les espaces sont tous occupés par la même entreprise qui a même dû louer un local adjacent au motel industriel pour assurer son expansion.

ANNEXE II : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 2

L'entrevue s'est déroulée dans le bureau du maire à l'hôtel de ville. D'une durée de 90 minutes, elle n'a pas été interrompue et l'ensemble de la trame d'entrevue a été discuté avec lui. De formation universitaire, le maire est un entrepreneur local exerçant une profession libérale. Intéressé par la politique durant sa jeunesse, il a été le chauffeur du député provincial de l'époque. Le maire a profité, en 1994, de la fusion des territoires municipaux village et paroisse dont il a été le secrétaire municipal durant 25 ans, pour solliciter le poste de maire aux suffrages. Il s'est présenté alors, contre les deux maires sortants et a été élu à la tête de la nouvelle entité. Le maire dit concevoir ses fonctions à

l'image d'un protecteur de la démocratie, de la justice, au service de l'ensemble des citoyens. Selon lui, le Conseil municipal appartient aux citoyens et il est important que les gens constatent que leurs élus ne sont pas différents d'eux.

À sa dernière élection, le maire a été réélu par acclamation et le Conseil municipal n'a subi aucune transformation. Le maire a l'intention de se présenter aux prochaines élections. Ses tâches lui demandent au minimum 15 heures de travail par semaine. En plus de sa fonction de maire, il occupe le poste de préfet adjoint et de président du comité de sécurité publique à la MRC; il ajoute à ce sujet, qu'il a suffisamment d'activités extra municipales (**symbole, agent de liaison, porte-parole**). Le territoire municipal qui couvre 82 km² est habité par 2 250 personnes. Selon le maire, 95 % pour cent du territoire fait partie de la zone agricole. Cette municipalité est la deuxième en importance dans la MRC.

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

Selon le maire, la position géographique, voire centrale, qu'occupe la municipalité sur le territoire de la MRC et son rapport avec l'ensemble du territoire régional, suffit pour exercer l'attraction nécessaire à l'établissement de nouveaux arrivants dans la municipalité; « le choix d'y résider et d'y vivre est évident » ajoute le maire. Trois groupes d'entrepreneurs et de promoteurs immobiliers développent le secteur domiciliaire selon le maire. La corporation offre des crédits de taxes foncières aux nouveaux propriétaires

(**répartiteur**). Il a été impossible lors de l'entrevue de savoir combien de terrains résidentiels sont disponibles et combien de maisons ont été construites l'an dernier. Il n'y a pas eu de variation de la population au cours des dernières années, selon le maire.

Il souligne aussi qu'il n'y a pas de chômage dans la municipalité; seuls les gens qui ne veulent pas travailler n'ont pas d'emploi. Il constate une certaine mobilité de la main-d'œuvre; il remarque que le matin « ça voyage »; un bon nombre de résidents, enchaîne-t-il se déplacent pour aller travailler vers les plus grands centres et le parc industriel de la MRC voisine.

Le marché de l'emploi dans cette municipalité est en croissance. La principale industrie de la municipalité procède actuellement à une expansion de ses opérations qui créera, d'ici un an, 100 nouveaux emplois, affirme-t-il. Les catégories d'emplois sont assez spécialisées d'après le maire, les industries locales faisant appel autant à des ingénieurs qu'à des journaliers.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE / ZONAGE – CONCENTRATION

Afin de favoriser l'implantation de nouvelles industries, la corporation a acheté les terrains le long du rail et les revend au prix coûtant aux entrepreneurs désirant y établir leurs entreprises (**leader, entrepreneur**). De plus, dans ce secteur, la corporation installe gratuitement les services d'aqueduc et d'égout aux nouvelles industries (**répartiteur**). Comme la réglementation provinciale interdit aux municipalités toute forme de subventions aux entreprises, elles compensent par l'utilisation de ces stratagèmes pour attirer les

nouveaux investisseurs fait valoir le maire. La corporation dispose d'une grande quantité de terrains à vocation industrielle mais elle ne tient pas le registre de ces terrains.

Spécialisées dans la ventilation résidentielle, commerciale et agricole, le chauffage et le travail du bois, les industries locales ont vendu leurs expertises à des intérêts américains, mais le changement dans la direction des entreprises a provoqué la disparition momentanée des entreprises locales, d'après le maire. Les multinationales étrangères ont vite fait de restructurer la gamme des produits fabriqués, si bien qu'aujourd'hui, la majorité des produits est destinée aux marchés nationaux et internationaux d'exportation. Par ailleurs, les statistiques manufacturière de 1998 du BSQ rapportent 14 entreprises manufacturières dans la municipalité de catégorie PME de moins de 50 employés.

L'état actuel de l'économie permet aux entreprises de prendre de l'expansion et de développer de nouveaux produits, selon le maire. Localement, cela signifie que les grandes entreprises investissent, bâtissent, modernisent et créent des emplois; du même coup, elles confirment l'expertise locale et la position géographique stratégique pour l'exportation vers les États-Unis. Une autre organisation américaine du territoire souhaite investir de trois (3) à quatre (4) millions de dollars dans la modernisation de son usine. Aux dernières nouvelles, d'après le maire, l'approvisionnement continu en bois semble incertain et retarde l'expansion projetée (**agent de liaison, observateur actif**). Tout récemment, un nouvel entrepreneur local a fait l'acquisition d'une fonderie en difficulté financière et l'a transformée en entreprise prospère.

La structure commerciale de la municipalité est fort diversifiée : marché d'alimentation, dépanneurs, quincaillerie, quatre (4) lieux de restauration, fleuriste, etc. Il n'y a pas de dominance claire d'un secteur en faveur d'un autre. Tous les services professionnels sont disponibles. On retrouve des institutions financières, un centre médical, une pharmacie, des bureaux de comptables, d'arpenteurs, de services conseils, etc. Un problème se pose pour l'individu désirant démarrer un nouveau commerce : le manque d'espace. En effet, selon le maire, il ne reste aucun local libre dans l'espace du zonage commercial en vigueur. Un seul terrain, adjacent à l'épicerie principale, est disponible pour la construction d'un nouveau commerce. Quelqu'un qui voudrait s'installer dans les limites du zonage devrait acheter un bâtiment ou un commerce existant et procéder à sa transformation, d'après le maire. Par contre, le nouveau commerçant peut toujours s'établir dans le secteur industriel.

L'agriculture, comme partout ailleurs est partagée entre les fermes laitière, avicole et porcine, selon le maire. Il s'agit de très grandes fermes; dans bien des cas, les propriétaires fermiers ont acquis la plupart des petites fermes des alentours. Ces agriculteur, cultivent les champs de manière intensive en foin, céréales, maïs, grains pour animaux, pommes de terre, etc. Dans le secteur de la transformation agroalimentaire, une entreprise est considérée comme un grossiste important au Québec fait connaître le maire.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

Les services de police sont assurés par la Sûreté du Québec et la municipalité possède sa propre équipe d'intervention volontaire contre les incendies. Actuellement, le

maire négocie avec deux autres maires pour établir une fusion de leurs services d'incendie (**symbole, leader, agent de liaison, entrepreneur, répartiteur, négociateur**).

Le réseau routier est majoritairement asphalté; la corporation s'est équipée de toutes les machineries utiles pour l'entretien de ses routes, été comme hiver. Cette décision de s'occuper de la voirie, rapporte le maire, tient du fait que les citoyens étaient insatisfaits du travail des sous-traitants engagés par la municipalité (**symbole, leader, régulateur, répartiteur**). La municipalité est traversée par une route nationale reliant deux capitales régionales. Cette route donne aussi accès aux autoroutes transcanadienne et transquébécoise ainsi qu'à la Voie Maritime du Saint-Laurent. La présence d'une voie ferrée double est aussi à considérer parmi les infrastructures importantes. La municipalité dispose de deux (2) puits artésiens pour son eau potable. Les services d'eau et d'aqueduc sont distribués sur presque tout l'ensemble du territoire municipal. En matière de protection de l'environnement, la municipalité partage, avec les autres municipalités composant la MRC, les services d'un inspecteur expert en la matière.

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

Le maire considère que la municipalité offre un ensemble complet de services et structures répondant aux besoins des citoyens. Du même souffle, le maire poursuit en disant que les facteurs de qualité de vie n'ont vraiment pas d'influence particulière sur l'attrait des résidents potentiels ou la rétention des habitants de la municipalité. Selon lui, la qualité de vie de la municipalité se résume dans la qualité des gens qui la composent.

Le développement et la valorisation culturelle du milieu est porté un entrepreneur local qui a inauguré il y peu de temps une galerie d'art, signifie le maire. À l'exception de la Fête Nationale des Québécois et d'une fête annuelle organisée par le comité de pastoral sous le thème de la famille, aucune autre manifestation populaire anime la municipalité. La corporation contribue financièrement aux deux festivités et le maire ajoute « je prends moi-même place dans un char de la parade » (**symbole, répartiteur**). Les citoyens peuvent bénéficier d'une bibliothèque située dans l'école primaire; elle est desservie par le réseau du CRSBP¹⁷. Cette bibliothèque est ouverte un soir, deux heures par semaine.

Les services et les équipements offerts par la corporation s'organisent autour d'une zone désignée « loisirs ». L'espace tient lieu d'un terrain de balle l'été, de deux patinoires l'hiver et de cinq terrains de tennis également disponibles aux citoyens. La corporation entretient un petit terrain de golf situé sur une île en bordure de la rivière (**répartiteur**). La corporation subventionne aussi une aire de jeux sur le terrain de la polyvalente qui profite à la clientèle scolaire et aux citoyens en dehors des heures de classe (**répartiteur**). La corporation, en relation avec les équipements subventionnés, tente d'établir avec la Commission Scolaire un échange qui permettrait de rendre accessible les équipements sportifs de l'école aux résidents de la localité (**symbole, leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, négociateur**). Le maire ajoute que la municipalité aménage depuis deux (2) ans une aire de repos pour les citoyens, les cyclistes et les automobilistes (**symbole, entrepreneur, répartiteur**). Il affirme que la municipalité va bientôt intégrer le réseau régional des pistes cyclables.

¹⁷ Le Regroupement des Centres Régionaux de Service aux Bibliothèques Publiques du Québec.

Le développement social sur le territoire s'avère dynamique et encore une fois la corporation contribue au financement des organismes en les exonérant de leurs taxes foncières en échange des services qu'ils offrent aux citoyens (**répartiteur**). La corporation gère deux (2) immeubles de logements à prix modique sur son territoire, rapporte le maire (**répartiteur**). Il souligne aussi, l'existence de quelques garderies en milieu familial.

Du point de vue des institutions académiques, on retrouve la présence d'une école primaire fréquentée par 200 enfants de la municipalité et d'une école polyvalente pour le cycle régulier d'études de niveau secondaire. Cette école offre en plus aux étudiants le choix des programmes qui associent les études aux sports, aux arts ou à la musique.

POLITIQUE LOCALE

Les bonnes relations avec les citoyens sont au cœur des préoccupations du maire. Il dit n'avoir jamais eu à baisser les yeux, craindre à une injustice de sa part ou avoir eu honte de ses décisions vis-à-vis ces électeurs. Sa gestion préconise de donner de l'information aux citoyens sur les grands débats municipaux (**observateur actif, porte-parole**) et tous sont alors invités à exprimer leur opinion lors des assemblées municipales. Respectant les individus, le maire a aménagé lors des séances municipales, des pauses permettant aux citoyens plus timide devant un groupe de s'exprimer directement auprès des membres élus (**symbole, agent de liaison**). Habitant tout près de l'hôtel de ville, il dit recevoir une vingtaine d'appels téléphoniques quotidiennement concernant la gestion municipale. De plus, les citoyens l'appellent directement chez lui pour transmettre leurs doléances. Il n'a pas besoin d'être à la mairie, les communications téléphoniques règlent la plupart des

questions, conclue-t-il. Le moyen de communication que privilégie le maire avec le citoyen consiste en un journal distribué mensuellement à l'ensemble des résidents; la mairie et les organismes socio-économiques transmettent de l'information d'intérêt municipal (**symbole, porte-parole**).

Le maire n'a pas soulevé quoique ce soit sur ses relations avec des comités ou des groupes de citoyens.

En prévision de la prochaine élection, le Conseil municipal actuel a apporté une modification importante au mode de scrutin. En fait, la municipalité sera divisée en quartiers permettant une représentation équitable de conseillers sur l'ensemble du territoire (**leader, diffuseur, négociateur, régulateur**). Les postes de conseillers, par groupe de trois, devront correspondre aux limites municipales d'autrefois. Ainsi, pour le maire, cette décision de modification du scrutin a été prise afin de restreindre, suite à la fusion, l'esprit de clocher qui règne dans les anciens territoires. Au sujet des taxes municipales, le maire dit avoir pris la résolution de ne jamais les abaisser car, selon lui, les gens ne seront jamais satisfaits (**répartiteur**).

Le maire affirme avoir une bonne influence sur les autres maires des municipalités avoisinantes (**symbole, leader, porte-parole**). Son influence, il l'appuie sur le fait que la municipalité qu'il représente est plus grosse et qu'elle paye plus que les autres; la perception positive qu'ont les gens de la gestion et de l'organisation municipale y fait pour beaucoup également assure-t-il. D'après lui, « un maire n'est pas fait juste pour collecter les

taxes; aujourd'hui il faut qu'il s'occupe de l'industrie et du commerce, c'est une de ses fonctions ».

En regard de l'entrepreneurship, le maire rapporte que la corporation ne fait pas de promotion des possibilités et avantages industriels, commerciaux et résidentiels, pas plus qu'elle ne tient le compte des terrains et des locaux disponibles aux entrepreneurs. Pour permettre l'établissement de nouveaux commerces et remédier au manque d'espace, le maire rejette l'idée d'apporter des modifications au règlement de zonage commercial « la gestion municipale fonctionne toujours avec le règlement de zonage d'avant, c'est tellement vieux que l'on ne peut pas changer grand chose » dit-il et il dirige les demandeurs vers la Chambre de Commerce. Le maire dit déléguer la dimension du développement économique de la municipalité à la Chambre de Commerce locale. En fait, la Chambre de Commerce agit comme l'agent de développement économique local « c'est elle qui donne toutes les informations concernant les affaires dans la municipalité » enchaîne-t-il. Par ailleurs, le maire voit d'un bon œil la fusion de la Chambre de Commerce aux cinq autres des municipalités voisines. La corporation contribue en partie au financement de l'organisme en partageant avec elle ses propres locaux et des services (**répartiteur**). Il ajoute même que « c'est la corporation qui la fait vivre ». La Chambre de Commerce, quant à elle, tente selon les projets d'affaires, d'influencer les décisions du Conseil municipal, souligne le maire.

L'économie municipale a longtemps profité de la présence et de l'innovation d'un groupe d'entrepreneurs locaux. La spécialisation de la production par les multinationales a créé des marchés de niche dans des segments jadis occupés par les industries locales, d'après le maire. Ainsi, des familles traditionnellement entrepreneures de la municipalité, renaît une industrie locale et spécialisée : les locaux industriels vacants ont été transformés en entreprises du domaine de la ventilation commerciale, agricole et dans la fabrication de tuyaux de poêle. Le maire affirme que la population voit toujours d'un bon oeil les investissements économiques, particulièrement ceux faits par des gens de la municipalité. Il croit par contre que la population de la municipalité n'est pas tentée de se partir en affaires et il trouve difficile de donner la « piqure » qui insuffle le goût de se lancer en affaires.

À propos de la valorisation de l'achat local, le maire souligne que la Chambre de Commerce a récemment effectué un sondage qui analyse la valeur des achats effectués dans la municipalité et qui a permis de connaître la valeur de l'évasion d'achats extérieurs. La perception du maire vis-à-vis l'échange commercial se résume ainsi : « c'est sûr que des achats il s'en fait ailleurs, comme il y en a qui se font ici, aujourd'hui nous ne pouvons pas acheter juste localement, c'est rendu trop facile de se promener ».

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

La politique d'achats de la corporation ne prévoit pas l'utilisation systématique des ressources du milieu d'affaire local et procède, comme les autres, par appels d'offres pour ses achats importants. Le seul contrat d'importance accordé par la corporation était celui de l'entretien du réseau routier et maintenant c'est elle qui s'en occupe. La corporation n'offre d'ailleurs pas de support pré- ou post-démarrage aux entreprises et entrepreneurs.

La municipalité, par le biais d'un groupe de promoteurs locaux et du CLD a entrepris récemment la création d'un motel industriel (**symbole, leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, négociateur, répartiteur**). Le motel est construit stratégiquement dans le parc industriel à proximité de la voie ferrée et de la nouvelle usine de ventilation. Lors de l'entrevue, l'occupation des espaces semblait complétée.

ANNEXE III : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 3

L'entrevue avec la mairesse de la municipalité trois s'est déroulée à son domicile. D'une durée de 90 minutes, l'entrevue a été interrompue deux fois par des appels téléphoniques; toute la trame de l'entrevue a été abordée avec elle. D'emblée, la mairesse dit que sa résidence est son lieu de travail et qu'elle ne se présente pas souvent à la mairie, la gestion des affaires municipales courantes se fait en complicité avec la secrétaire municipale, par téléphone et télécopieur, souligne-t-elle. Du point de vue fonctionnel, la

mairesse dit lire tout ce qui lui passe entre les mains au sujet des municipalités. Dans un rituel quotidien, elle consacre tous ses matins à la lecture et à la recherche d'informations concernant le développement des projets municipaux. Elle affirme ne faire confiance qu'aux informations provenant des experts et des livres. C'est sous la pression d'un groupe de citoyens et l'état de crise qu'a provoqué la fermeture d'une usine d'importance que la mairesse s'est présentée la première fois à l'investiture municipale où elle a été conseillère trois ans. Forte d'un baccalauréat en administration et de l'amorce d'études de maîtrise, elle voit son rôle de maire comme celui d'un leader qui amène des visions économiques du développement. À chaque élection, elle a connu de l'opposition et a malgré tout été élue. Son processus personnel de décisions s'appuie sur des principes d'équité, affirme-t-elle. Elle travaille plus de 20 heures par semaine à ses fonctions de maire et elle est active dans six (6) ou sept (7) organismes liés au développement économique local (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole**). Le territoire municipal fait 71 km² carrés et regroupe un peu plus de 1 000 habitants.

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

Cette municipalité est peuplée de gens vieillissants. Les couples, selon la mairesse, ont eu leurs enfants et ça va prendre un certain temps avant que ces enfants soient parents. La mairesse constate une légère baisse de population au cours des années mais rien de dramatique souligne-t-elle, comparable à la population de fondation. Les relations que la

maireesse entretient avec la SADC ont permis de conclure à la réalisation d'une enquête de besoins et de satisfaction de la population à l'égard des services offert par la Corporation municipale (**leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur, négociateur**). Il est à noter qu'une partie de l'enquête a porté sur l'identification d'idées d'affaires, des besoins de support à la réalisation de projets entrepreneuriaux et aux habitudes de consommation des résidents. L'étude de besoins a également révélé que les terrains domiciliaires vacants présentent aux yeux de citoyens de nombreuses lacunes qui compromettent la construction de nouvelles résidences. Ainsi, un comité de citoyens a vu le jour et s'est chargé de mettre en valeur le développement domiciliaire et la création d'un parc résidentiel auprès de la Corporation. Une banque des terrains et des maisons à vendre est maintenant disponible à l'hôtel de ville.

Malgré la fermeture d'une usine importante sur le territoire, la maireesse constate que la majorité des employés touchés ont retrouvé des emplois dans la municipalité ou ailleurs, cela a entraîné un accroissement de la mobilité de la main-d'œuvre locale et dans bien des cas une perte nette de revenu, mentionne-t-elle. Le chômage est inexistant sur le territoire bien que la main-d'œuvre est non-spécialisée et évolue particulièrement dans le secteur agricole.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE / ZONAGE – CONCENTRATION

Selon la maireesse, la municipalité ne possède pas de structure industrielle et commerciale remarquable. Un grand employeur commercial embauche près d'une centaine de personnes et deux petites usines spécialisées dans la fabrication de machinerie agricole

constitue l'essentiel de la trame industrielle. La fermeture d'une usine de transformation agroalimentaire a déstabilisé la vie économique du territoire et a eu pour effet que les efforts de la mairesse sont aujourd'hui orientés vers la revitalisation des immeubles et des terrains laissés vacants par l'ex-employeur (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**). À ses dires, après maintes rencontres, les propriétaires ne sont pas du tout collaborateurs et ne veulent pas vendre (**régulateur, négociateur**) leur propriété. Du point de vue commercial, la mairesse évoque la présence d'épiceries, d'une quincaillerie, d'une meunerie et autres petits commerces. Des services professionnels aux entreprises et aux personnes sont également disponibles à proximité : comptable, notaire, caisse populaire, avocat prennent enseignes. La mairesse note également sur le territoire municipal la présence de plusieurs entrepreneurs autonomes. La corporation offre également aux gens d'affaires un espace zoné parc industriel. Lors de l'entrevue, aucune entreprise n'y logeait encore. L'arrivée de nouveaux entrepreneurs dans le parc constitue pour la mairesse la priorité d'action pour les années futures.

La structure agricole est concentrée sur l'exploitation de la vache laitière; comme ailleurs, la mairesse note que les petites fermes disparaissent aux profits de fermes encore plus grandes. Par ailleurs, elle constate que l'agriculture locale profite également de quelques unités de productions porcines, caprines et de wapitis. L'exploitation des terres arables est particulièrement axée sur des productions céréalières destinées aux animaux. Deux établissements de traitement des grains sont établis sur le territoire.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

La plus grande force de la municipalité se situe par rapport à sa situation géographique, la proximité des grands axes routiers, des lieux de distribution et la proximité d'un parc industriel concentré sur l'industrie lourde. Les services de police et de sécurité, quant à eux, sont assurés par la Sûreté du Québec et la municipalité possède une équipe d'intervention volontaire contre les incendies. Afin de stimuler l'attrait de la municipalité à d'éventuels entrepreneurs, la mairesse a fait forer deux puits plutôt qu'un seul en remplacement de la vieille usine de traitement des eaux ainsi les services d'égouts et d'aqueduc sont assurés par la Corporation pour des années à venir (**leader, diffuseur, entrepreneur, répartiteur**)

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

L'aire municipale comporte des espaces de jeux animés durant l'été par deux ou trois ressources embauchées par la Corporation (**répartiteur**), d'un terrain de balle-molle et d'une patinoire l'hiver. Une bibliothèque située dans les locaux de l'école primaire de la municipalité est accessible à tous les citoyens. La mairesse dit l'avoir fait équiper d'un ordinateur connecté à Internet (**répartiteur**). Les jeux de rôles de la mairesse ont permis d'offrir des sessions d'initiation et d'apprentissage informatique aux citoyens à l'issue d'un autre partenariat (**leader, agent de liaison, entrepreneur, répartiteur, négociateur**). Si du point de vue culturel et patrimonial la municipalité ne révèle rien d'extraordinaire, elle peut compter sur un festival d'été spectaculaire qui attire sur son territoire entre (25 000 et 30 000, en dix (10) jours.

POLITIQUE LOCALE

La population est très politisée et est sensible à la gestion municipale. Il n'est pas rare de voir 200 personnes aux réunions du Conseil municipal, affirme la mairesse. Les membres du Conseil municipal tiennent toujours une réunion préparatoire avant la tenue de la séance régulière. La mairesse compte sur l'information factuelle qu'elle détient pour ramener l'objectivité dans les débats (**leader, observateur actif, diffuseur, négociateur, régulateur**). La mairesse remarque que le fait qu'elle soit femme et relativement jeune crée chez les citoyens une résistance au changement et une plus faible crédibilité de son expertise. Il vaut mieux faire face à l'adversité, garder sa dignité et défendre ses idées et sa vision, affirme-t-elle. Sa prise de position lors de l'exercice de l'équilibre des budgets a été mal perçue et critiquée, elle avoue avoir pris une décision administrative et non politique (**symbole, leader, diffuseur, entrepreneur, répartiteur, négociateur**). Il fallait établir un niveau d'équité pour la répartition de la richesse foncière. Les circonstances entourant la fermeture de l'industrie ont fait perdre à la corporation, l'équivalent de 90 % du coût de l'assainissement des eaux. Elle trouve le Conseil municipal dysfonctionnel : il y a toujours des gens qui parlent plus fort que d'autres et les écrasent. A cet égard, elle sollicite régulièrement en réunion l'idée des conseillers qui ne prennent peu ou pas la parole autrement (**leader, observateur actif, diffuseur, régulateur**). Poursuivant sur le rôle du Conseil, elle ajoute que les petites municipalités avec un maire et six (6) conseillers sont appelées à disparaître. Selon elle, nul besoin d'avoir six (6) conseillers, juste des gens qui participent serait suffisant; souvent une ou deux personnes s'implique au Conseil.

Les rôles que jouent la mairesse dans ses rapports avec les groupes organisés de citoyens du territoire s'articulent par la présence du comité de loisirs, de l'office municipal

d'habitation, de développement domiciliaire et particulièrement du comité de la « Fierté Locale » (FL) qui représente le comité de développement local. La mairesse a été peu loquace à son sujet bien qu'elle y participe (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole**). Le FL, avec l'aide d'un agent de la SADC, a tenté de mettre sur pied une maison pour les jeunes du milieu, un projet qui a avorté devant l'absence de besoin réel chez la clientèle visée. C'est à la demande de la mairesse qu'a eu lieu l'analyse des besoins (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif**). Pour répondre à leurs besoins, le comité tente maintenant en concertation avec les jeunes et les gens du milieu, de créer une coopérative jeunesse de travail (**leader, entrepreneur, négociateur**). Un second projet émanant du FL est sur la table souligne la mairesse. En effet, les autorités municipales et ce comité de citoyens examinent la possibilité de doter la municipalité d'un centre communautaire (**symbole, leader, observateur actif, porte-parole, répartiteur**).

Dans ses relations avec le citoyen, la mairesse entretient des contacts réguliers par l'intermédiaire du bulletin municipal mensuel. Elle s'en sert pour transmettre de l'information sur les projets en cours, la gestion générale de la municipalité et aussi pour recevoir de l'information des citoyens concernant leurs avis et leurs besoins. Sur la recommandation de la mairesse, une chronique du bulletin est centrée sur les ressources de support à l'entrepreneurship local et vante les mérites de l'achat local (**symbole, leader, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**). Afin de dénouer certaines ambiguïtés, la mairesse se sert également de communiqués postaux : il y avait état d'urgence, comme ça j'ai pu acheminer l'information correcte; ainsi en même temps, elle peut rejoindre à la fois chacun et tous les citoyens. En d'autres occasions, elle a recouru aux lettres personnelles afin

d'expliquer plus en détail des aspects de la gestion des affaires municipales ou pour donner de l'information à un particulier. Un service d'accueil des nouveaux arrivants devrait être bientôt en place et une pochette d'information sera disponible sous peu, la mairesse souligne que pour ce projet les argents « municipaux » sont déjà réservés (**symbole, leader, porte-parole, répartiteur**).

Du point de vue entrepreneurial, la gestion de la promotion des lieux, espaces et autres avantages locaux s'exerce lors des représentations que la mairesse mène pour la relance de l'industrie fermée et auprès des organisations où elle siège (SADC, CLD, FQM⁴⁶, MRC). Cette combinaison de rôles a aussi été jouée par la mairesse dans le projet de fusion des chambres de commerce de cinq municipalités environnantes, ainsi la chambre nouvellement créée aura plus de poids représentatif au niveau régional et auprès des organismes de support à l'entrepreneurship. Dans le cadre de la révision des changements du schéma d'aménagement, à la MRC, la mairesse a joint sa voix à d'autres maires désireux de consolider leurs efforts dans la création d'un nouveau parc industriel régional destiné à la sous-traitance des produits fabriqués par les industries lourdes de la MRC voisine (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**).

⁴⁶ Fédération Québécoise des municipalités

CULTURE ENTREPRENEURIALE – SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURSHIP

Les aspects de la culture entrepreneuriale, l'achat local et la sensibilisation à l'entrepreneurship ont été abordés dans la section précédente. La création de la coopérative jeunesse de travail et le bulletin municipal sont les outils utilisés pour valoriser l'entrepreneurship local. La mairesse a établi des partenariats avec le CLD et la SADC afin que leurs agents ruraux moussent le goût des citoyens aux affaires et qu'ils favorisent le démarrage d'entreprises locales (**leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, répartiteur**).

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Sur le plan des opportunités, la corporation n'effectuant pas d'achats auprès des gens d'affaires du milieu le facteur n'est pas reluisant d'intérêt. Quoi qu'il en soit, la mairesse affirme que toutes les idées d'entreprises seront soutenues par la corporation et que les promoteurs peuvent être facilement dirigés vers des ressources spécifiques répondant à leurs besoins. Mis à part les terrains vacants du parc industriel et la quantité d'eau disponible, la corporation offre peu aux nouveaux entrepreneurs.

ANNEXE IV : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 4

L'entrevue avec le maire de la municipalité quatre s'est déroulée à son bureau d'entreprise. D'une durée de 90 minutes, l'entrevue a été interrompue par des appels téléphoniques trois fois. L'ensemble de la trame de l'entrevue a été abordé avec lui. Le maire, en plus de sa fonction de chef de la municipalité, est propriétaire dirigeant d'une petite entreprise et en assure la gestion. Son appartenance passée au club Optimiste a résulté de son engagement en politique municipale afin de favoriser les activités jeunesse. Avant d'être maire, il a été dix (10) ans au Conseil de la corporation à titre de conseiller municipal, il est élu par acclamation au poste de maire depuis près de quinze ans. Le maire signale également le peu de changement dans la composition du Conseil municipal. Il dit appuyer son processus de décision sur le gros bon sens et toujours chercher à faciliter l'intégration des jeunes dans la société active. Le maire dit occuper ses fonctions environ 20 heures par semaine dont trois soirs. Inhérent à sa fonction de maire, il participe au Conseil d'administration de la MRC où il agit comme préfet adjoint et il n'entretient pas d'autres liens avec la politique extérieure à la municipalité (**symbole, agent de liaison, porte-parole**). Du rôle de maire, il affirme que « c'est une méchante job, ce n'est pas pour la paie qu'on la fait ». La municipalité couvre 86 km² carrés et est peuplée de plus de 3 500 personnes. Le territoire municipal est contigu à celui de la ville-centre qui compte près de 45 000 habitants.

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

Un plan directeur de développement urbain et une mise à jour complète des règlements d'urbanisme ont été effectués par la corporation municipale afin de contrôler la qualité du développement futur, d'assurer aux résidents une très bonne qualité de vie et à leurs propriétés, un gain en valeur au fil des ans (**leader, diffuseur, entrepreneur**). Les grands terrains à petits prix et le niveau de taxation foncière inférieure à 50 % à celui de la ville (à moins de dix (10) minutes d'auto) sont les facteurs qui attirent les gens à s'établir dans la municipalité d'après le maire (**répartiteur**). Il se construit généralement entre 30 et 40 maisons par année sur le territoire de la municipalité. La banque de terrains à vocation domiciliaire de la municipalité est la deuxième en importance de la MRC avec près de 700 disponibilités. Actuellement, le maire dénombre cinq (5) centres de développement domiciliaire, ayant chacun des promoteurs différents. La corporation sous l'influence du maire a fait l'an dernier, avec la participation des cinq (5) entrepreneurs domiciliaire, la promotion de l'espace municipal et de ses avantages, dans le cadre d'un salon de l'habitation régional (**leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, répartiteur**). La population augmente elle aussi à tous les ans; la prospérité de la ville-centre y fait pour beaucoup selon lui. C'est le clergé qui s'occupe de l'accueil des nouveaux résidents; à cette occasion, ils reçoivent une pochette de bienvenue qui contient l'ensemble des services et des ressources municipales et également le message d'hospitalité du maire (**symbole, porte-parole**).

Selon le maire, il y a dans la municipalité et dans tous les domaines, plus d'emplois que de travailleurs disponibles et les entrepreneurs doivent importer de la main-d'œuvre pour subvenir aux besoins de leurs entreprises. Il note cependant que la proximité de la ville-centre entraîne aussi une très grande mobilité des travailleurs résidents vers celle-ci. À cet égard, il aimerait avoir des informations sur le nombre de travailleurs de la municipalité qui y résident versus les travailleurs non-résidents. Il voit dans ce sondage une opportunité d'aller chercher encore plus de nouveaux citoyens (**leader, observateur actif, entrepreneur**). Le maire ne souligne pas d'expertise et compétence particulière chez les habitants de la municipalité.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE / ZONAGE – CONCENTRATION

Les structures industrielle, commerciale et agricole sont, selon le maire, assez diversifiées compte tenu d'approximativement de 70 petites et moyennes entreprises établies. Un employeur procure plus de 400 emplois et un autre près de 200. Les deux (2) entreprises sont situées dans le parc industriel de la municipalité. Le maire affirme que la municipalité a un avantage sur ses consœurs car des 80 % des terrains industriels disponibles de la MRC, 60 % sont situés sur le territoire municipal. Le parc industriel longe la transcanadienne sur une distance de six (6) kilomètres et demi et constitue un site des plus avantageux pour les investisseurs. Déjà une dizaine d'industries s'adressant à des marchés diversifiés en terme d'activités économiques sont établies sur ce vaste emplacement (172 hectares). Il est également important de souligner la présence, à proximité du parc industriel, de carrières qui facilitent l'approvisionnement local et régional en pierres concassées. Le maire croit que pour favoriser l'établissement de nouvelles

entreprises dans le parc il s'agit simplement de mettre les services d'aqueduc et d'égout en place. La majorité des produits fabriqués sont destinés au marché de la ville-centre, de l'exportation interrégional ou des Etats-Unis, dit le maire.

Du point de vue de l'activité commerciale, la municipalité possède tous les éléments qui président aux activités normales d'une société moderne. Ils se regroupent principalement sur les deux axes routiers principaux. Le maire fait état de la présence d'épiceries-dépanneurs, de postes d'essence, d'un cordonnier et d'une boulangerie, etc. D'autre part sur le plan des services, la municipalité possède un bureau de poste, une caisse populaire et même une banque y est établie. Selon le maire, il y a également plusieurs travailleurs autonomes qui opèrent à partir de leur résidence, des services de garderie en milieu familial, de coiffure, de massothérapie, de comptabilité et des notaires sont offerts. La majorité des achats des citoyens sont effectués à la ville. Pour un éventuel entrepreneur il n'y aucune chance de compétitivité avec les commerces de la ville d'après le maire.

L'agriculture présente un potentiel intéressant. En font preuve les quelques 72 producteurs agricoles oeuvrant sur le territoire particulièrement dans le domaine de l'industrie laitière, de la production porcine, avicole ou céréalière. Le maire fait remarquer que la corporation vient tout juste d'accorder un permis de construction d'une valeur de 1,7 M \$ pour une porcherie (**répartiteur, négociateur**). Le maire remarque également que les petits agriculteurs vendent leur exploitation et que les acheteurs possèdent de plus en plus d'immenses fermes. Par contre, il prend soin de souligner que le niveau de production s'amplifie.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

Les infrastructures municipales sont comme celles que l'on retrouve ailleurs selon le maire. La municipalité possède son propre service contre les incendies et les services de sécurité sont assurés par le corps policier de la Sûreté du Québec. L'eau et les égouts sont desservis à l'ensemble des secteurs résidentiels aux dires du maire (**répartiteur**). La proximité de la transcanadienne, d'une autoroute nord-sud et de la ville-centre servent très bien les intérêts municipaux et représentent des avantages autant pour les entrepreneurs que pour les résidents. Sur le territoire municipal, on retrouve aussi un aéroport régional comportant une piste d'une longueur de 2 500 mètres pouvant recevoir des appareils de type DC3.

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

La proximité de la ville compte beaucoup dans la qualité de vie des citoyens de la municipalité. En effet souligne le maire, tout est là : cinéma, galerie d'art, festivités régionales, cycles supérieurs d'études, hôpital et l'ensemble des organismes sociaux-culturels et économiques sont fixés dans la ville. La municipalité offre aux résidents le premier cycle scolaire d'étude, plusieurs garderies et une maison de retraite. Suite à un problème de drogue répandu chez les jeunes du milieu, la corporation et le comité de développement de l'époque ont favorisé l'implantation d'une « maison des jeunes »⁴⁷ (**leader, agent de liaison, diffuseur, porte-parole, régulateur, répartiteur**). Le maire

⁴⁷ Maison où les jeunes du milieu se rencontrent et tiennent des activités soutenus par des animateurs.

tient à noter que depuis six (6) ans la corporation défraie les services de ces animateurs (**répartiteur**). De plus, depuis deux (2) ans la corporation défraie les honoraires d'un travailleur de rue qui œuvre auprès des groupes de jeunes (**répartiteur**). Les espaces jeux et loisirs sont concentrés au centre de la municipalité : un parc illuminé loge une patinoire, deux terrains de tennis, un terrain de balle, divers modules pour jeunes enfants et une aire de repos boisée. Un nouveau terrain de soccer a aussi été aménagé. En dehors de l'horaire scolaire, le gymnase et le laboratoire informatique de l'école sont accessibles aux citoyens. La corporation en défraie l'utilisation (**répartiteur**). Un ciné-parc pouvant accueillir 1 000 voitures est depuis longtemps établi sur le territoire.

POLITIQUE LOCALE

Le maire ne relève pas de faits marquants dans la gestion municipale qu'il préconise, sinon un niveau de taxation foncière bas. C'est du point de vue de ses relations politiques avec la MRC et les organismes para-gouvernementaux que le maire fait sentir davantage sa présence. Dernièrement, le maire s'est opposé à une modification du règlement de zonage demandée par la ville-centre et a affirmé que sa municipalité disposait des terrains industriels nécessaires à l'implantation, dans la région, de la grande industrie (**symbole, leader, porte-parole, négociateur**). Son geste aura des conséquences sur la municipalité craint-il. En effet, au nom de la corporation, il a fait au même moment, une demande d'augmentation d'eau au service géré par la ville. Il a bien peur que le robinet lui soit fermé. Au sujet de la MRC, il trouve dommage que peu de représentants municipaux s'expriment lors des réunions. Il ajoute qu'il est déplorable que les nouveaux maires ne soient pas informés des procédures et des dossiers en cheminement.

Sur le plan de ses relations avec les citoyens, il dit ne pas chercher à les consulter ou les tenir informés des projets de la gestion municipale. Il note également le peu de présence des citoyens aux réunions du Conseil municipal. Ils doivent être satisfaits souligne-t-il au passage. En fait, ses relations sont surtout basées sur des récriminations de leur part, souvent par des contacts téléphoniques. Le maire doit régler des problèmes concernant le bruit, les demandes de dé-zonage et l'évaluation municipale (**symbole, régulateur**). Le projet d'établissement d'un centre communautaire municipal porté par la corporation a été renversé par des citoyens. Pourtant le projet de règlement d'emprunt n'avait pas connu d'opposition fait remarquer le maire. Il en établit la faute à un manque de communication de la part de la corporation avec les citoyens. Par ailleurs, le maire constate la difficulté de générer des formes de bénévolat et d'implications des citoyens dans la communauté.

Les relations du maire avec les groupes de citoyens n'ont à peu près pas été abordées par le maire au cours de l'entrevue sinon pour dire que la municipalité avait perdu son comité de développement local, à cause selon lui, du désintéressement et de la non participation de la population au comité. Le maire entretient tout de même des relations avec le comité des loisirs à qui la corporation donne un budget de fonctionnement (**agent de liaison, porte-parole, répartiteur**).

Du point de vue entrepreneurial, le maire estime que la faiblesse de la corporation pour favoriser l'entrepreneurship réside dans l'incapacité de créer de véritables attraits incitatifs en raison de son statut de municipalité. Par contre, il dit que la corporation ne tente aucun effort pour convaincre les investisseurs à s'établir sur le territoire. La transformation des Sociétés d'aide au développement et à l'investissement en CLD a eu peu

d'effet sur la municipalité selon lui. Avant, ils travaillaient pour le développement de la ville et aujourd'hui c'est pareil, même si ce sont les municipalités qui en payent une bonne partie conclut-il (**répartiteur**).

CULTURE ENTREPRENEURIALE – SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURSHIP

Bien que la municipalité ait pu compter sur trois coopératives agricoles et qui aujourd'hui, n'existent plus, les aspects de la culture entrepreneuriale n'ont pas été soulevés par le maire durant l'entrevue.

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Les efforts de la corporation municipale n'engendrent pas d'opportunité d'établissement ou d'expansion d'entreprises. La position géographique, l'espace industriel vacant et la proximité de la ville-centre représentent à eux seuls, dans le contexte de l'entrepreneurship, l'essentiel des opportunités valorisées par la corporation auprès des entrepreneurs. La corporation n'effectue pas d'achat local pour répondre à ses propres besoins de matériaux et fournitures.

ANNEXE V : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 5

L'entrevue avec la mairesse de la municipalité cinq s'est déroulé dans son bureau à l'hôtel de ville. D'une durée de 90 minutes, toute la trame de l'entrevue a été abordée avec elle. D'entrée de jeu, la mairesse tient à préciser qu'au besoin, il est possible de consulter le secrétaire-trésorier de la corporation pour avoir « les chiffres officiels » de la municipalité. Elle fait également état de son élection récente à la tête de la municipalité, elle est en fonction depuis 11 mois. À cet égard, il convient de souligner que les réponses de la mairesse au questionnaire, trame de l'entrevue, sont peu précises et parcimonieuses vis-à-vis les facteurs locaux. Ses réponses vagues laissent croire à une certaine pauvreté de la fibre entrepreneuriale du milieu. Conséquemment, la partie descriptive des facteurs locaux sera brève. Toutefois, en regard de l'étude des rôles, la mairesse en utilise déjà quelques-uns dans l'apprentissage de la gestion municipale. La mairesse n'a pas de formation spécifique et a très peu de vécu par rapport au théâtre municipal. Avant son élection à la tête de la municipalité, elle a été conseillère pendant quatre (4) mois. Avant son entrée en politique municipale, elle a participé au comité de loisirs et à des activités bénévoles du Club des ados et du Club Optimiste de l'endroit.

L'inexpérience de la mairesse dans la gestion municipale fait qu'elle doit passer plus de 20 heures par semaine à l'occupation de ses fonctions. Il n'est pas rare, à ses dires, qu'elle ait des réunions quatre (4) à cinq (5) soirs par semaine. De son point de vue, elle mentionne l'insuffisance de disponibilité des conseillers à qui elle reproche un certain manque d'intérêt face à la gestion quotidienne de la municipalité. Pour arriver à influencer

le processus de décision de la corporation, elle passe une grande partie de ses énergies à rechercher de l'information qu'elle présente ensuite au conseil pour éclairer les décisions du groupe d'élus. Par ailleurs, elle affirme que pour palier à ses lacunes politiques, elle aurait besoin de plus d'outils de gestion. En d'autres mots, elle aurait besoin de formation. Comme mairesse, elle représente la municipalité au Conseil d'administration (CA) de la MRC (**symbole, agent de liaison, observateur actif, porte-parole**). Elle ne participe à aucun autre CA d'organismes locaux. Le territoire municipal fait 97 km² carrés et regroupe 2 400 habitants.

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

Le facteur population est, semble-t-il, le cheval de bataille de la mairesse. En effet, elle axe sa vision du développement sur l'accroissement de la population de la municipalité. Plusieurs auteurs tels que Deshaies (1997) et Joyal et Deshaies (1996) mentionnent l'importance de la densité de la population comme un facteur de succès dans la réussite des entrepreneurs. Il se construit, d'année en année, de huit (8) à dix (10) maisons sur le territoire. La mairesse fonde de grands espoirs sur des réponses favorables à un sondage qu'elle a commandé auprès des grands employeurs de la municipalité. Elle démontre que par sa préoccupation, la prestation combinée des rôles d'**observateur actif** et d'**entrepreneur** servent à l'avancement de sa vision municipale. En fait, elle recherche des informations sur les travailleurs non-résidents : leur nombre, leurs

intérêts à habiter la municipalité, leurs types de besoin, ce qu'ils recherchent, quelle catégorie d'habitation ils préfèrent, etc. Des études gérées par la corporation sont actuellement en cheminement. D'une part, elle entrevoit, à moyen terme, la promotion d'un développement de maisons multifamiliales. D'autre part, la mairesse dit qu'elle ne sait pas combien de terrains à vocation résidentielle sont disponibles.

Au sujet de la main d'œuvre, du taux de chômage et de sans-emploi, de son niveau de spécialisation, aucun renseignement n'a été obtenu durant l'entrevue.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE / ZONAGE – CONCENTRATION

Les aspects concernant le facteur de faisabilité et l'économie locale sont également très peu connus par la mairesse, il a donc fallu recourir à des informations externes pour étoffer cette section. La municipalité offre aux entrepreneurs un petit parc industriel de 14 hectares. Presque utilisé à sa capacité, le parc industriel compte seulement un (1) terrain disponible. Il est à souligner que les services d'aqueduc et d'égout ne sont pas installés. L'agrandissement du parc industriel fait partie des projets immédiats de la mairie. Selon le répertoire des parcs industriels du Québec, huit (8) entreprises ont leur centre d'activité dans le parc industriel local qui est situé à cinq (5) km d'un grand axe routier nord-sud et à 20 km de l'axe transcanadien. Les statistiques manufacturières régionales du Québec de 1998, inscrivent cinq (5) industries et l'une d'elle emploie entre 200 à 500 personnes. Le site Internet de la municipalité mentionne l'existence de plus de 200 entreprises sur le territoire municipal. La présence de la mairesse ne se fait aucunement sentir sur la promotion industrielle du territoire, bien qu'elle dise appliquer le dicton de Perro Caliente :

« plus il y a d'entrepreneurs, plus il y a de nouveaux résidents potentiels et plus il y a de résidents, plus y il aura d'entreprises ». D'un même élan, elle croit que les propriétaires dirigeants doivent eux-mêmes promouvoir leur savoir-faire et leurs produits. De plus, elle dit ne pas tenir de rencontre avec les gens d'affaires du milieu, chez qui, ajoute-t-elle, elle ne peut identifier les leaders. Elle se voit, par ailleurs, incapable d'animer ce genre de rencontre avec les gens de différents secteurs et elle exprime fortement un besoin de formation à ce niveau.

Le secteur commercial de la municipalité n'as pas été abordé par la mairesse au cours de l'entrevue. Elle constate tout de même que les habitants magasinent la plupart de leurs achats de biens domestiques et industriels à la ville-centre située à plus ou moins 20 kilomètres de la municipalité. Les besoins alimentaires sont, par contre, comblés localement. La mairesse voit dans l'entrepreneurship local une occasion pour la corporation de percevoir davantage de taxes.

Le secteur agricole du territoire a été brièvement abordé par la mairesse. L'agriculture de la municipalité, selon elle, repose sur d'importantes productions avicoles et porcines. Plusieurs couvoirs réputés y sont également établis.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

La plus grande force de la municipalité se situe par rapport à sa situation géographique et à la proximité des grands axes routiers et lieux de distribution. Les services

de police et de sécurité, quant à eux, sont assurés par la Sûreté du Québec et la municipalité possède sa propre équipe d'intervention contre les incendies.

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

La mairesse estime que la municipalité offre une meilleure tranquillité que ses consœurs; les gens, selon elle, fuient la turbulence et le stress de la ville et choisissent le territoire pour mieux vivre. Depuis son élection, la mairesse a contribué à la réalisation d'un comité municipal d'embellissement. Elle croit que cela a des effets sur la rétention des citoyens et sert d'attraits pour des habitants potentiels (**symbole, leader, porte-parole, entrepreneur**). Les aires de jeux sont concentrées au centre de la municipalité tout près de la mairie. Un nouveau terrain de balle-molle y a été aménagé et l'hiver une patinoire extérieure est entretenue par la corporation (**répartiteur**). Les jeunes peuvent suivre leur premier cycle scolaire sur le territoire. L'école abrite par ailleurs, la bibliothèque et le centre d'accès à Internet qui permet à la population de suivre des cours d'informatique et de naviguer sur la Toile. Au fil de l'entrevue, la mairesse souligne deux événements annuels rassemblant l'ensemble de la population locale : « La fête au village » et le tournoi de golf municipal. Ainsi, une certaine forme d'esprit d'appartenance au milieu est cultivée par ce genre d'activité selon Joyal (2002).

POLITIQUE LOCALE

Comme il a été mentionné plus tôt, la mairesse en est à ses premières armes en gestion municipale. Elle assure la continuité des opérations misent de l'avant par son

prédécesseur (**symbole, observateur actif, diffuseur, répartiteur**). Un point soulevé par la mairesse mérite attention : un comité de développement local existe depuis cinq (5) ans et ses activités couvrent le territoire de la municipalité. Elle suppose que ce projet de développement cessera ses opérations sous peu et ne peut en dire plus.

L'an dernier, dans le cadre d'une publicité régionale, la corporation en partenariat avec la Caisse populaire locale, ont fait la promotion de la qualité de vie municipale et ont encouragé l'établissement de nouveaux citoyens (**symbole, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, répartiteur**). Les nouveaux arrivants reçoivent de la corporation une pochette de bienvenue, l'actualisation de la documentation est en progression et sera prête sous peu. Le message d'introduction permet à la mairesse de jouer les rôles de **symbole** et de **porte-parole**. Chaque mois, un bulletin d'informations municipales est envoyé aux résidents, le mot de la mairesse y prend place; elle joue encore les rôles de **symbole**, d'**observateur actif** et de **porte-parole**.

CULTURE ENTREPRENEURIALE – SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURSHIP

A première vue, ce ne sont pas les entreprises et les entrepreneurs qui manquent sur le territoire municipal. Dans ces conditions il doit sûrement y avoir une forme de culture entrepreneuriale et d'images d'imitation utiles aux porteurs de projets potentiels. La mairesse n'a pu en dire plus.

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Sur le plan des opportunités directes créées aux porteurs de projets, la mairesse ne peut en nommer et la corporation n'effectue pas d'achats auprès des gens d'affaires du milieu.

ANNEXE VI : TRANSCRIPTION DE L'ENTREVUE DE LA MUNICIPALITÉ 6

L'entrevue s'est déroulée dans le bureau du maire à l'hôtel de ville. D'une durée de 135 minutes, elle a été ponctuée de nombreuses interruptions suite à des appels téléphoniques. Toute la trame conduisant l'entrevue a été discutée avec le maire. Dès le début, le maire a pris soin de préciser que la municipalité est qualifiée de rurale et que la zone agricole couvre près de 99,9 % du territoire; il y a donc très peu d'aires à vocation résidentielle, commerciale et industrielle. Cette situation particulière, de prime abord, réduit conséquemment l'entrepreneuriat local mais ceci n'empêche cependant pas la vitalité du milieu. La municipalité occupe une superficie de 86 km² carrés et est habitée par 956 personnes.

Le maire a une formation de forestier et a été à l'emploi d'une multinationale du papier de la région avant de s'impliquer exclusivement dans la réalité municipale. En se présentant en politique, le maire révèle que ses intérêts consistaient simplement à tenter de

relever les défis de servir, de répondre et de satisfaire aux besoins des habitants de la municipalité tout en respectant les règles et les procédures prescrites par le législateur.

Présentement, le maire commence un cinquième mandat en politique municipale. Il a exercé son premier mandat comme conseiller municipal au terme duquel il s'est présenté comme opposant au régime et a brigué aux suffrages le poste de maire. Ce fut depuis, la seule occasion où il y a eu opposition à la mairie. Au cours de ses quatre (4) autres mandats, il a été élu maire par acclamation et durant cette même période seulement deux (2) conseillers ont été remplacés. Somme toute, le maire en est à sa dix-septième année de politique municipale active. Il occupe également, en plus, de sa charge de maire, le poste de directeur général de la Régie Inter-Municipale (RIM) de la MRC depuis six (6) ans.

Sa fonction de directeur général de la RIM influence grandement ses rôles de maire. Les deux (2) emplois ensemble occupent plus d'une quarantaine d'heures de travail et de présence de sa part à l'hôtel de ville. Le bureau régional de la RIM étant situé dans les locaux de l'hôtel de ville, le maire réalise ses deux (2) responsabilités parallèlement. Son travail à la RIM combiné à ses fonctions de maire souligne-t-il, facilite le rapprochement avec les employés municipaux et les citoyens. Ses fonctions de maire occupent une quinzaine d'heures par semaine, quatre (4) ou cinq (5) soirs par semaine, ajoute-t-il.

Le maire participe également au Conseil d'administration de l'organisme de gestion en commun, d'un syndicat des producteurs de bois, et de la MRC où il agit plus spécifiquement en participant au comité de modification du schéma d'aménagement, au

comité de sécurité publique et au bureau des délégués (**symbole, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, négociateur**).

LES FACTEURS LOCAUX

FACTEUR DE FAISABILITÉ

POPULATION

L'année précédant l'entrevue, cinq (5) maisons ont été construites sur des espaces obtenus de droits acquis. En fait, l'espace résidentiel disponible est en totalité la propriété d'une coopérative de transformation du lait située au centre de l'agglomération. Un petit développement de résidences estivales, en bordure de rivière, est en plein essor, mais encore là, la construction et l'amélioration résidentielle ne s'effectuent qu'en vertu de droits acquis.

Selon le maire, le taux de chômage dans la municipalité est de 0 % et il poursuit en soulignant la grande mobilité du bassin de main-d'œuvre qui travaille principalement dans la ville-centre située à une quinzaine de minutes d'automobile de la municipalité. Il existe tout de même, sur le territoire, une structure très importante de soutien à l'emploi destinée aux jeunes comme le souligne le maire. La Coopérative jeunesse de services dont la mission est de créer des emplois et d'assurer une forme de développement économique vis-à-vis des jeunes du territoire est l'une des plus importantes de la province. En effet, la coopérative a été reconnue la première coopérative au Québec en raison de son chiffre d'affaires et du nombre de ses coopérants et réservistes prend-il

soin de faire remarquer. La majorité de la population au travail s'emploie à des tâches dans le secteur agricole et quelque 200 personnes trouvent aussi du boulot dans le secteur agroalimentaire.

STRUCTURE INDUSTRIELLE, COMMERCIALE ET AGRICOLE / ZONAGE – CONCENTRATION

Les secteurs industriels et commerciaux de cette municipalité s'articulent autour de quelques commerces et ateliers qui répondent aux besoins des agriculteurs. La présence de l'usine de transformation représente tout de même un apport en terme d'expertise régionale en ce qui a trait à la transformation du lait. Des projets de fromageries artisanales sont en cours d'élaboration dans la municipalité en accord avec Ohren et Reese (1999) qui suggèrent que l'expertise locale constitue pour la municipalité un levier de promotion pour la création de nouvelles entreprises. Le maire dit et redit que le vrai frein à l'entrepreneurship local est le manque d'espaces disponibles et les lenteurs bureaucratiques des paliers supérieurs de gouvernements pour « dézoner » des terrains à vocation agricole inexploitée. Depuis quelques années, le maire pilote un projet visant la création d'une fenêtre de zonage industriel en bordure de l'autoroute transcanadienne, la municipalité longeant cet axe routier et bénéficiant, en plus, de voies d'entrée et de sortie (**symbole, leader, agent de liaison, entrepreneur, négociateur**). Le maire aime bien dire que la municipalité qu'il représente est le milieu du Centre-du-Québec et que sa situation géographique est favorable à l'implantation d'une industrie majeure, « une vraie grosse » ajoute-t-il qui créera de petites entreprises. La structure agricole ne révèle rien d'extraordinaire sinon que de constater qu'une tendance lourde se dessine : les agriculteurs se spécialisent de plus en plus dans la grande culture et ils possèdent des fermes de plus en plus grosses.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES

La corporation n'offre pas les services d'aqueduc et d'égouts aux résidents et entreprises; par contre, l'enlèvement des ordures et de la neige y est assuré. Le maire est bien fier que toutes les routes de la municipalité soient asphaltées (**symbole, leader, répartiteur**). La plus grande force de la municipalité se situe par rapport à sa situation géographique et la proximité des grands axes routiers et lieux de distribution. Les services de police et de sécurité, quant à eux, sont assurés par la Sûreté du Québec et la municipalité possède une équipe de pompiers volontaires.

FACTEUR DE CRÉDIBILITÉ

QUALITÉ DE VIE

L'aspect de l'organisation des loisirs est utilisé par le maire avec une stratégie de rétention et d'incitation à vivre sur le territoire municipal. Une piste pour les planches à roulettes, une patinoire asphaltée, une aire de parc ont été aménagées au cours des dernières années et de l'animation est assurée durant l'été (**répartiteur**). L'absence de structure culturelle ou touristique reconnue, de cinéma, de musée et de théâtre est suppléée par la proximité des services offerts par les villes centres. D'autre part, la vie culturelle du milieu est ponctuée d'une abondance de prétextes à la réunion et à la fête, plusieurs événements donnant l'occasion aux citoyens des deux municipalités de se rencontrer, d'échanger et de fraterniser. Une trentaine d'organismes socio-culturels sont également présents sur le territoire.

POLITIQUE LOCALE

Selon les dires du maire, les politiques mises de l'avant par la corporation municipale favorisent la consultation des citoyens et des gens d'affaires et veulent mettre l'emphase les énergies humaines vers l'atteinte d'objectifs souhaités et planifiés. Toujours humble, le maire précise que « le développement d'une municipalité ne dépend pas uniquement du Conseil municipal qui fournit les idées mais il faut que les jeunes et la population s'y impliquent comme dans une sorte d'éclair de génie, à la concrétisation du projet collectif ». La relation avec les citoyens est une préoccupation importante pour la corporation municipale et les actions du maire y sont étroitement liées (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**). Les fruits de quatre (4) ans d'efforts du maire pour la création d'un comité de développement local sont finalement visibles. Ils sont, par ailleurs, remarquables si l'on constate le nombre de partenariats que le maire a conclue entre les différents secteurs d'activités privés et publics (**symbole, leader, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, négociateur**). Il ne s'agit pas de grands échanges mais d'une multitude de petits soutiens mutuels intégrés à une vision globale de développement. Les habitants de cette petite municipalité rurale (- 1000 h) se regroupent sous plus de cinq (5) différents sous-comités de développement. Les habitants de la municipalité ont été amenés, suite à l'implication du maire et d'agents de développement, à planifier leur devenir. La corporation municipale représentée par le maire s'est engagée avec sa voisine, le village, dans un processus de dialogue et de mise en commun des équipements et services collectifs (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte-parole, négociateur**). Le maire précise cependant que même si sa voisine participait financièrement au processus, elle demeurerait absente des réunions de planification et ce n'est que lorsque le projet est devenu intéressant que son

engagement complet s'est réalisé. La concertation des acteurs en présence a permis de fixer les règles de représentativité des différents groupes des deux (2) territoires et a donné lieu à une vaste consultation des besoins populaires. Le comité de développement local réunit autour d'une même table les deux (2) municipalités (village et paroisse) et 14 personnes légitimées par les membres des communautés. Ainsi, aujourd'hui un investissement de 350 000 \$ a donné naissance à un centre multifonctionnel sur le territoire de la paroisse. À cet égard, le maire rappelle le lancement du projet du centre multifonctionnel par un 5 à 7 auquel toutes les populations étaient conviées en compagnie des élus, députés et ministres. Au cours de cet événement, le comité de développement local a recueilli 45 000 \$ en argent et services des gens du milieu afin que le projet prenne son envol. Une centaine de partenaires a ainsi contribué au mieux-être de la collectivité. Le comité permanent de développement local loge à cette enseigne; les comités de loisirs, d'embellissement, de développement domiciliaire, de l'industrie et du commerce y sont également domiciliés. Sous cette plate-forme, tout âge et génération confondus se trouvent aussi un café Internet, la Coopérative jeunesse, une salle de conférence et même un incubateur industriel. La création du comité de développement local est considérée par le maire comme la meilleure chose qu'il ait faite durant ses années en politique.

Le maire innove également dans la gestion des affaires municipales dans le but de favoriser la multiplication et l'échange d'informations entre les conseillers et les citoyens. Le Conseil municipal tient ses séances régulières deux (2) fois par mois (**leader, observateur actif, diffuseur, entrepreneur,**). La mise en place de moyens de consultation et d'expression des citoyens et l'absence de comité occulte des décisions locales sont ainsi

tous débattus publiquement. Les citoyens peuvent signifier leurs opinions et les décisions sont alors prises en collégialité, séance tenante.

CULTURE ENTREPRENEURIALE – SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURSHIP

A première vue, le manque d'entreprises et d'entrepreneurs sur le territoire amoindrit l'effet de la culture entrepreneuriale et des images d'imitation sur les porteurs de projets. Selon le maire, actuellement c'est la Coopérative jeunesse qui transmet des valeurs entrepreneuriales aux jeunes du milieu. En effet, selon lui, la culture et les images d'imitations proviennent du fait que les jeunes de la coopérative sont soutenus par un groupe d'une dizaine d'adultes qui favorisent la prise de conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités collectives par le développement de leurs habiletés et compétences de gestion en relève à la petite entreprise locale à l'intérieur d'un système coopératif.

FACTEUR D'OPPORTUNITÉ

OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES

Sur le plan des opportunités directes créées aux porteurs de projets, la faible population et le marché qu'elle représente, les infrastructures limitées de la municipalité, sont des handicaps aux opportunités d'affaires. La corporation municipale n'effectue pas, non plus, d'importants achats locaux, par contre les installations de la RIM procurent des emplois directs dans la municipalité.

Par ailleurs, en raison du manque d'espace à des fins industrielles et commerciales, les opportunités d'affaires risquent peu de provenir de l'extérieur de la municipalité. À cet égard, le maire, par le biais de sa position au sein de la RIM, concocte avec le Conseil municipal un autre projet d'envergure qui aura des retombées positives sur les populations des municipalités régionales (**symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur, répartiteur, négociateur**). Émanant des préférences personnelles du maire et de son souci de préserver l'environnement, la corporation municipale est sur le point de faire naître un projet d'implantation d'une usine de tri et de compostage des déchets domestiques. Ce projet devrait voir le jour au cours de l'an 2003 et permettre l'embauche d'une quinzaine de personnes en plus de produire une matière recherchée par les milieux agricole et horticole. Les études de marchés et les négociations avec les entreprises acheteuses de matières récupérées sont conclues. Le comité, présidé par le maire, a su prendre les informations nécessaires à la création du projet auprès d'expertises externes et par des visites d'usines du même type établies dans d'autres municipalités (**agent de liaison, observateur actif, porte-parole, entrepreneur**). Il ne manque que la libération des espaces de terrain afin de démarrer le projet. Le maire espère qu'après quelques années de rodage l'usine atteindra une qualité et une quantité de produits qui permettront sa commercialisation. Le maire soutient « qu'il y a des mines d'or dans les déchets » et est appuyé par un intervenant de Victoriaville qui affirme « qu'il y a de l'argent dans les poubelles ».

*ANNEXE VII : LETTRE PRÉSENTÉE AU MAIRE ET TOILE DE FOND DES
ENTREVUES*

Avant-propos

Vous trouverez dans ce document l'idée générale de l'entrevue que nous devons réaliser. Il ne s'agit pas de passer au travers la totalité du questionnaire mais bien de s'en servir comme toile de fond à la discussion. L'objectif de la recherche consiste à la vérification des moyens et des outils que les municipalités utilisent pour valoriser l'entrepreneuriat sur leur territoire. Les maires sont perçus comme des acteurs importants du développement économique et nous pourrions suite à cette entrevue déceler des besoins de formation chez ces acteurs dans le but d'améliorer le développement économique de leur municipalité par la création et l'expansion d'entreprises.

Michel Bélanger

Université du Québec à Trois-Rivières

Département de l'économie et de la gestion

Maîtrise en gestion des PME et de leur environnement

Directeur de recherche : André Belley

(819) 376-5080

Michel Bélanger

43, Boul. des Ormes

Drummondville

J2C 1S3

(819) 474-4648

michelb1@dr.cgocable.ca

Données sociodémographiques

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

1. Âge :
2. Sexe :
3. Scolarité (années) :
4. Diplômes postulés :
5. Diplômes obtenus :
6. Emplois antérieurs :
7. Emplois actuels :
8. Membre d'association professionnelle :
9. Années de résidence dans la municipalité :
10. Années de résidence dans la région :

DONNÉES POLITIQUES

VOUS ET LA POLITIQUE

11. Quel est votre titre :
12. Nombre de mandats en politique municipale active :
13. Nombre d'années en politique municipale active :
14. Année de votre dernière élection :
15. Aviez-vous de l'opposition :
16. Quel est le pourcentage des électeurs qui ont voté :
17. Comptez-vous renouveler votre mandat :
18. Avez-vous occupé des fonctions publiques antérieurement à votre élection :
(- commissaire d'école – conseiller municipal – commissaire industriel – caisse populaire – fonctionnaire provincial ou fédéral -)

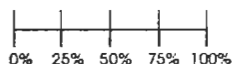
VOUS ET VOTRE TRAVAIL

19. Occupez-vous votre fonction à plein temps :

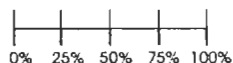
20. Combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre fonction :

21. Quel pourcentage de votre temps est accordé à :

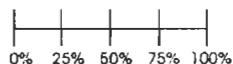
- Administration :



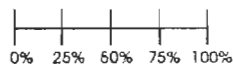
- Réunion du conseil :



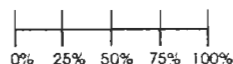
- Représentation publique :



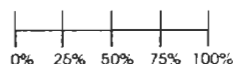
- Planification budgétaire :



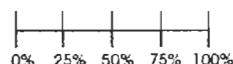
- Gestion des ressources humaines :



- Gestion de projets :

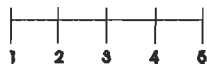


- Relation avec d'autres structures politiques :



Évaluez vos habiletés. (1 = faible et 5 = supérieur)

▪ Communicateur



▪ Motivateur



▪ Rassembleur



▪ Visionnaire



23. Quel aspect de la vie politique vous interpelle le plus?
24. Comment percevez-vous votre rôle d' élu?
25. Quelle est votre plus grande action pour la municipalité?
26. Quelle est la plus grande action de votre prédécesseur?
27. Quels sont les problèmes que vous rencontrez à la mairie?
28. Quel est votre processus de décision?
29. Qui ou quoi influence le plus vos décisions?
30. Sur qui ou sur quoi vos décisions ont le plus d'influence?
31. Comment consultez-vous vos citoyens?
32. À quelle fréquence?
33. Sur quelles décisions?
34. Siégez-vous sur des conseils d'administration et si oui lesquels?

MUNICIPALITÉ, STRUCTURE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE

35. Comment voyez-vous le développement de votre municipalité dans 3 – 5 - 10 ans

36. Quelles sont les compétences distinctives de votre municipalité en termes de :

- Structure industrielle, commerciale et agricole

- Infrastructure de services (institution financière, service d'aide aux entrepreneurs, bureaux régionaux de ministère, réseaux de sous-traitance, conseils de gestion, etc.)

- Main-d'œuvre (compétente, spécialité, disponibilité, diversification, salaire compétitif, en quantité, etc.)

- Gestion de l'écologie (des exploitations industrielle, commerciale et agricole, approvisionnement en eau, etc.)

- Comités spéciaux (coopérative, comité de développement local, loisirs, culture etc.)

37. Au cours des dernières années la population s'est-elle accrue?
38. Combien de nouvelles constructions domiciliaires et commerciales l'an dernier?
39. Il y a-t-il eu une augmentation du revenu de taxe provenant des secteurs :

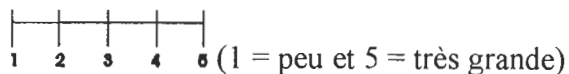
Résidentielle _____

Commerciale _____

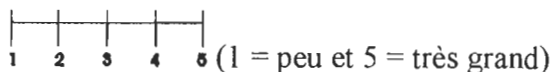
Affaire _____

40. Quel est le pourcentage de chômage sur votre territoire?
41. En quoi votre municipalité se distingue-t-elle sur le plan culturel? (festival, semaine thématique, théâtre, artisanat, etc.)
42. En quoi votre municipalité se distingue-t-elle sur le plan loisirs et plein-air? (tournoi sportif, activité familiale, parcs et terrains de jeux, plan d'eau, etc.)
43. En quoi votre municipalité se distingue-t-elle sur le plan social? (cycle scolaire, garderies, maison de retraite, centre communautaire, etc.)
44. Avez-vous une banque de terrains à vocation domiciliaire?
45. Avez-vous une liste des propriétés à vendre ou à louer de votre municipalité?
46. Avez-vous un comité d'accueil des nouveaux arrivants dans votre municipalité?
47. Combien y a-t-il eu de création de nouvelles entreprises l'an dernier?
48. Combien y a-t-il eu de fermeture d'entreprises l'an dernier?

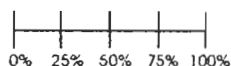
49. Quel est selon vous le niveau de dépendance des entrepreneurs à l'égard des grands centres?



50. Quel est selon vous le niveau de mobilité de la main-d'œuvre de votre territoire?



51. Quel pourcentage selon vous des achats des citoyens se font sur le territoire?



52. Quelles sont les forces, les qualités de votre municipalité?

53. Quelles sont les faiblesses, les besoins de votre municipalité?

54. Faites-vous une planification de votre développement?

55. Quelles stratégies utilisez-vous?

56. Procédez vous régulièrement à un diagnostic de votre municipalité?

57. Quels sont les facteurs étalons?

58. Quels moyens, outils, utilisez-vous?

59. Tenez-vous des campagnes de promotion de votre municipalité?

60. Cette activité entraîne t-elle des activités commerciales secondaires? Lesquelles?

61. Quelle est la force d'attraction de votre municipalité pour des investisseurs?

62. Y a-t il à votre avis un pôle de répulsion pour des investisseurs?

63. Avez-vous dans votre municipalité :

- Un zonage réglementé industriel?
- Un zonage réglementé des pôles et artères commerciaux?
- Une zone limitant un périmètre d'urbanisation?
- Une zone limitant les aires de loisirs - sport – plein air – culture?
- Des règlements d'urbanisation particuliers?
- Quel est le pourcentage de zone verte de votre territoire?

59. Votre municipalité tient-elle à jour une banque de terrains disponibles pour les investisseurs, entrepreneurs?

60. Offrez-vous des subventions à la localisation d'activités industrielle sur votre territoire?

61. Offrez-vous aux entrepreneurs des locations d'espaces industriels à prix modiques?

62. Offrez-vous des primes localisées à la création d'emplois?

63. Offrez-vous des primes aux investissements importants?

64. Offrez-vous des exonérations fiscales aux entreprises?

65. Offrez-vous des aides directes aux organisations?

66. Comment vos citoyens perçoivent-ils les entrepreneurs?

67. Le métier d'entrepreneur dans la municipalité est-il valorisé?

68. Comment qualifiez-vous le niveau de coopératisme de votre municipalité?

69. Existe t-il une culture entrepreneuriale dans votre municipalité?

70. Offrez-vous un plan d'assistance aux nouvelles entreprises en démarrage?

LES PARTENARIATS ET LE DÉVELOPPEMENT

Quels sont vos principaux partenaires

Ministères	Numéro prioritaire	Qualifiez relations	Fréquence annuelle
Éducation			
Affaires municipales			
Industrie / commerce			
Santé / serv. sociaux			
Agriculture			
Des régions			
Solidarité sociale			
Des transports			

Colonne 2 (numérotez par ordre d'importance)

Colonne 3 (1 = passable, 2 = correcte, 3 = moyenne, 4 = bonne, 5 = excellente)

Colonne 4 (indiquez le nombre de projets conjoints)

Organismes para.	Numéro prioritaire	Qualifiez relations	Fréquence annuelle
CLD			
CLE			
CRD			
CLSC			
MRC			
Autres (indiquez)			
Autres (indiquez)			

Ins. d'enseignement	Numéro prioritaire	Qualifiez relations	Fréquence annuelle
Universités			
Collèges			
Comm. scolaire			
Centre de recherche			
Autres (indiquez)			

Regroup / Associa.	Numéro prioritaire	Qualifiez relations	Fréquence annuelle
UMQ			
Solidarité rurale			
Syndicat de travail.			
Les Solides			
Chambre de comm.			
Club sociaux (quel)			
Serv. financiers			
Dév. touristique			
Dév. communautaire			
Autres (indiquez)			
Autres (indiquez)			

71. Vous considérez-vous ou est-ce qu'on vous considère comme un leader?

72. Quel est votre niveau d'influence sur vos partenaires?



73. Quels sont les projets type issus des partenariats?

74. Quels moyens favorisez-vous pour réunir vos partenaires?

75. À quelle fréquence vos partenaires vous consulte-t-il?


1 2 3 4 5 (1 = rarement et 5 = très souvent)

76. Êtes-vous un agent de changement?

L'INFORMATION ET SES SOURCES

À quelles sources recherchez-vous de l'information?

Médias	Priorisez	Fréquence	Crédibilité
T.V.			
Radio			
Journaux			
Magazine / revue			
Internet			
Livres			
Art.scientifique			
Pub. Gouvernem.			

Colonne 2 (numérotez par ordre d'importance)

Colonne 3 (1 = passable, 2 = correcte, 3 = moyenne, 4 = bonne, 5 = excellente)

Colonne 4 (1 = passable, 2 = correcte, 3 = moyenne, 4 = bonne, 5 = excellente)

Organismes	Priorisez	Fréquence	Crédibilité	Lequel
Ministères				
Inst.enseignement				
Organismes				
Associations				
Centre de recherche				
Réseau	Priorisez	Fréquence	Crédibilité	

Formel			
Informel			
Personnel			

77. Combien de temps par semaine consacrez-vous à la recherche d'information?

78. Utilisez-vous les service de courtiers d'information?

79. Quel utilisation faites-vous de l'information recueillie?

80. Procédez-vous à la collecte – tri – diffusion d'information systématique?

81. À quelle fréquence vous consulte-t-on pour obtenir de l'information?

82. Qui vous consulte principalement?

83. Votre municipalité offre t-elle des services d'information?

- Aux entrepreneurs
- Aux citoyens
- Aux investisseurs
- Autres

84. Par quels moyens votre municipalité diffuse-t-elle l'information?

- Internet
- Bulletin municipal
- Journaux locaux
- Dépliants
- Téléphone
- Autres

85. Quelle est la nature des informations principalement recherchées?

BESOINS DE FORMATION

Le renouvellement des connaissances

86. Comment évaluez-vous vos connaissances en regard de vos fonctions de maires?
87. À quelle fréquence renouvelez-vous vos connaissances?
88. Votre dernière formation date de quand?
89. Quelle était la nature de cette formation?
90. Dans quel contexte s'est offert cette formation?
91. Combien d'heures annuellement consacrez-vous à votre formation et à la mise à jour de vos connaissances?
92. Quels sont les organismes de formations auxquels vous référez?
93. Quels sont vos besoins de formation?
94. Disposez-vous de budget de formation pour vous?
95. Quel est le meilleur contexte d'apprentissage pour vous?
96. Avez-vous un budget de formation pour les employés municipaux?
97. Quel est le type de formation que vous croyez nécessaire pour vos employés?
98. Quel serait le meilleur contexte d'apprentissage pour eux?
99. Considérez-vous les congrès comme des événements de formation?
100. Avez-vous les connaissances suffisantes pour valoriser l'entrepreneurship local?
101. Quels serait vos besoins de formation à cet égard?

RÉFÉRENCES

- Andrew, C. (1996) Les élus municipaux, blocages ou accélérateurs du développement local, In S.Côté, J. L. Klein, M. U. Proulx (éd.). Le Québec des régions : Vers quel développement? (pp.275-283). Rimouski, (QC), Canada :GRIDEQ et GRIR.
- Baccigalupo, Alain, (1990), Système politique et administratif des municipalités québécoises : une perspective comparative, Montréal, Agence d'Arc.
- Baccigalupo, Alain et Rhéaume, Luc, (1984), Les administrations municipales québécoises, des origines à nos jours : anthologie administrative, Montréal, Agence d'Arc.
- Belley, A. (1989). Les Milieux Incubateurs de l'Entrepreneurship, Charlebourg, (QC), Canada, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Birley, Sue. et Westhead, Paul, (1993), A comparison of new businesses establish by « novice » International Small Business Journal, Londre, 12, (1).
- Blakeley, Edward J., (1994), Planning local economic development: Theory and Practice, Thousand Oaks, Californie, États-Unis, Sage Publications. Inc.
- Bowling, C. et Wright, D. (1998). Change and continuity in state administration: Administrative leadership across four decades, Public Administration Review, 58, (5), 429-444.
- Busenitz, W.L. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective, The Journal of Applied Behavioural Science, Arlington, 35, (3), 325-340.
- Chrisman, James J., *et al.*, (1998). The Determinants of New Venture Performance : An Extended Model, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall 1998, 5-29.
- Cormier, R. (1991). Étude exploratoire des liens entre le dynamisme des maires ruraux et la croissance de leur municipalité. Mémoire de maîtrise non publié. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, (QC), Canada.
- Côté, S. (1989). Conjonctions et oppositions : sur quelques rapports entre les théories et les politiques de développement régional, Revue canadienne des sciences régionales, 12 (1), 93-100.
- Cook, B. (1998). Politics, political leadership, and public management, Public Administration Review, 58, (3), 225-230.
- Crewson, P. E. et Fisher, B. S. (1997). Growing older and wiser: The changing skill requirements of city administrators, Public Administration Review, 57, (5), 380-386.
- Cromie, Stan. (1994). Entrepreneurship : The role of the individual in small business development, IBAR, Dublin, 15, 62-79.
- D'Amboise, G. et Plante, G. (1987). La recherche sur la PME, quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants, Revue de gestion des pmo, 3, (1), 44-50.
- Deshaies, Laurent. (1997). Répartition et localisation. In P. A. Julien, (éd.). Les PME: Bilan et perspectives (pp. 67-98). Cap-Rouge, (QC), Canada ; Paris, : Les presses inter universitaires ; Économica.
- Dubuffet, Jean. (1968). Asphyxiante culture, France, Jean-Jacques Pauvert éd.
- Fortin, P. A. (1994). L'entrepreneur au cœur du développement économique local. In M. U. Proulx, (éd.). Développement économique : La clé de l'autonomie locale (pp. 76-90). Charlebourg, (QC), Canada, : Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Friedmann, John. (1992), Empowerment: the politics of alternative development, Oxford: Blackwell Publishers.

- Gabris, Gerald T., *et al.*, (1999). Managerial innovation as affected by administrative leadership and policy board, Public Administration Quarterly, Randallstown, Vol. 23,.(2), 223-250.
- Gasse, Y. (1994). Importance of the small and medium-sized enterprise in the Canadian economy, Journal of Small Business and Entrepreneurship, 10, (3), 4-11.
- Gasse, Y. et Thibodeau, J. (1994). L'appropriation du développement économique local par l'entrepreneurship : le cas du Québec. In M. U. Proulx; (éd.). Développement économique : La clé de l'autonomie locale (pp. 45-73). Charlebourg, (QC), Canada, : Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Gnyawali, D. et Fogel, D. (1994). Environment for entrepreneurship development : Key dimension, Entrepreneurship Theory and Practice, 18, (4), 43-64.
- Gravel, Robert (1999), Les institutions administratives locales et régionales au Québec : structures et fonctions, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec
- Gravel, R. et Petrelli, R. (1992). Les fonctions et rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec, Montréal, Canada : École Nationale d'Administration Publique Université du Québec.
- Grundstein-Amado, Rivka (1999), Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations, Administration & Society, Beverley Hills, 31, (2), 247-260
- Hammer, R. et Green, G. (1996). Local growth promotion : Policy adoption versus effort, Economic Development Quarterly, 10, (4), 331-341.
- Hebert, F. (1990). An empirical analyst of environmental factors that influence the start-up of new manufacturing firms : a rural/urban perspective, Ann Arbor, Michigan, University Microfilms International.
- Hennessey, Thomas J. (1998) "Reinventing " government: Does leadership make the difference?, Public Administration Review, 58, (6), 522-532.
- Huberman, A. Michael. et Miles, Matthew B. (1991). Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, Belgique, : De Boeck-Wesmael.
- Jacob, Lise et Larose, Claude (1992) Une fois élu Québec, (QC), Service de la formation municipale, Union des municipalités du Québec.
- Joyal, A. (2002). Le développement local: Comment stimuler l'économie des régions en difficulté, Sainte-Foy, (Québec), Canada :Les éditions de l'IQRC.
- Joyal, A. (1999). Économie sociale : le bilan québécois, Montréal, Canada : L'Ile de la Tortue.
- Joyal, André et Deshaies, Laurent (1996) Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes : Cahiers de recherche / Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Julien, P. A. (2000). L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale : 1980-2005, Transcontinental Montréal, Charlebourg : Fondation de l'entrepreneurship 2000.
- Julien, P. A. (1997). Le développement régional : Comment multiplier les Beauces au Québec. Sainte-Foy, (QC), Canada : Les éditions de l'IQRC.
- Julien, P. A. (1996). Entrepreneuriat et développement régional : le rôle de l'appropriation de l'information. In S. Côté, J. L. Klein, M. U. Proulx (éd.). Le Québec des régions : Vers quel développement? (pp.63-85). Rimouski, (QC), Canada :GRIDEQ et GRIR.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat. Paris : Économica.

- Julien, P. A. ; Jacob, Réal ; Raymond, Louis (1996), L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau, Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Juneau, P. A. (1937), Le code du maire et des conseillers municipaux, Québec, Éditions municipales.
- Kruger, Norris F Jr. et Brazeal, Deborah V. (1994), Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, Entrepreneurship Theory and Practice, 18, (3).
- Leclercq-Becquart, J. (1976). Paradoxes du pouvoir local, Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Mason, C. (1991), Spatial variations in enterprise, In Roger Burrows (éd.). Deciphering the enterprise culture : entrepreneurship, petty capitalism and the restructuring of Britain, (pp.74-106), Londre, Angleterre, Routledge.
- Mazzarol, Tim., et al (1999) Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 5, (2) 1355-2554.
- McGuire, Michael. (2000) Collaborative Policy Making and Administration: The Operational Demands of Local Economic Development, Economic Development Quartely, Thousand Oaks, 14, (3), 276-291.
- Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, (2001a), Mairesse ou maire, conseillère ou conseiller, pourquoi pas vous? : guide à l'intention des personnes qui désirent se porter candidates ou candidats lors des élections municipales, Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, Direction des politiques municipales.
- Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, (2001b), Nouveaux élus Le monde municipal vous accueille : guide à l'intention des personnes nouvellement élues aux élections municipales, Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, Direction des politiques municipales.
- Mintzberg, Henry (1973), The nature of managerial work. New York : Harper & Row, Publishers, Inc.
- Mintzberg, Henry et Westley, F. (2001), Decision Making: It's not what you think, MIT Sloan Management Review, Printemps 2001, 89-93
- Morgan, David R.; Watson, Sheilah S. (1996), Mayors of American cities: An analysis of powers and responsibilities, American Review of Public Administration, Parkville, 26, (1).
- Nalbandian, J. (1999). Facilitating community, enabling democracy : New roles for local government managers, Public Administration Review, 59, (3), 187-197.
- Nalbandian, J. (1994). Reflections of a "Pracademic" on the Logic of Politics and Administration, Public Administration Review, 54, (6), 531-536.
- OCDE, (1998), Stimuler l'esprit d'entreprise, Paris : Éditions de l'OCDE.
- Oinas, P. (1995). Organisations and environments: linking industrial geography and organisation theory, In S. Conti, E. J. Malecki, P. Oinas (éd.). The Industrial Enterprise and Its Environment : Spatial Perspectives, (pp.143-167). Broofield, Vermont, Ashgate Publishing Company.
- Pecqueur, Bernard. (1996). Dynamique territoriales et mutations économiques, Paris, L'Harmattant.

- Prévost, Paul (1998) Le leadership local et le développement : quelques réflexions, In M. U. Proulx, (éd.). Territoires et Développement économique (pp. 285-305). Montréal, Canada : L'Harmattan inc.
- Prévost, Paul (1994). Développement économique local et stratégie entrepreneuriale. In M. U. Proulx, (éd.). Développement économique : La clé de l'autonomie locale (pp. 139-168). Charlebourg, (QC), Canada, : Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Prévost, Paul et Fortin, André (1995). Virage local : Des initiatives pour relever le défi de l'emploi, Charlebourg, (QC), Canada : Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Proulx, M. U. (1994a), Milieux innovateurs : concept et application, Revue internationale PME, 7 (1), 63-84.
- Proulx, M. U. (1998), Territoires et Développement économique, Montréal, Canada : L'Harmattan inc.
- Proulx, M. U. (1996), La politique régionale au Québec, L'action nationale, 86, (2), p.77-97.
- Proulx, M. U. (1994), Réseaux d'information et dynamique locale, Chicoutimi, (QC), Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales.
- Riverin, Nathaly. (1998) Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec, In M. U. Proulx, (éd.). Territoires et Développement économique (pp. 285-305). Montréal, Canada : L'Harmattan inc.
- Ramangalahy, C. (1990). Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises – une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise, Mémoire de maîtrise non publié. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, (QC), Canada.
- Reese, L. A, et Ohren, J. F. (1999) You get what you pay for: Agency resources and local economic development policies, Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 11, (3), 431-469.
- Sabourin, V. (1996). Les organismes de concertation régionale : instrument de développement ou arène politique du Québec des régions, In S. Côté, J. L. Klein, M. U. Proulx (éd.). Le Québec des régions : Vers quel développement? (pp.185-201). Rimouski, (QC), Canada :GRIDEQ et GRIR.
- Saiz, Martin (1999), Mayoral perceptions of developmental and redistributive policies: A cross-national perspective, Urban Affairs Review, Thousand Oaks.34, (6), 820-842.
- Selden, S., Brewer, G. et Brudney, J. (1999). Reconciling competing values in public administration: Understanding the administrative role concept, Administration & Society, 31, (2), 171-204.
- Simon, Herbert (1983). Administration et processus de décision, Paris, Économica
- Sokoloff, B. (1989). La place des MRC dans les dynamismes régionaux, Revue canadienne des sciences régionales, 12 (1), 45-60.
- Storey, D. J. (1982) Entrepreneurship and the new firm, Fyshwick, Australie.
- Svara, James. H. (2001). The Myth of the Dichotomy : Complementarity of Politics and Administration in the Past and Futur of Public Administration, Public Administration Review, 61 (2), 176-183.

- Tödtling, F. (1995). The innovation process and local environment, In S. Conti, E. J. Malecki, P. Oinas (éd.). The Industrial Enterprise and Its Environment : Spatial Perspectives, (pp.171-193). Broofield, Vermont, Ashgate Publishing Company.
- Tubbs, M. et Ekeberg, S. (1991). The Role of Intentions in Work Motivations : Implication for Goal-Setting Theory and Research, The Academy of Management Review, 16, (1), 180-199.
- Turner, Robyne S., (1999), Entrepreneurial neighbourhood initiatives: Political capital in community development, Economic Development Quartely, Thousand Oaks, 13, (1), 15-22.
- Union des municipalités du Québec (1995), Connaître la gestion municipale, Montréal, Union des municipalités du Québec.
- Union des municipalité du Québec (1994), La Décentralisation et les municipalités : les enjeux, le potentiel, les étapes préalables à une réalisation efficiente, Montréal, Union des municipalités du Québec.
- Vachon, Bernard et Coallier, Francine (1993). Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement, Boucherville, Québec : G. Morin éditeur.
- Viau, Pierre. (1968), Les municipalités du Québec : structures, Montréal : Éditions de la Place.
- Volgelsang-Coombs, V. et Miller, M. (1999) Developing the governance capacity of local elected officials, Public Administration Review, 59, (3), 199-217.
- Wolman, Harold et Spitzley, David (1996). The politics of local economic development, Economic Development Quartely, 10, (2),
- Yin, Robert K. (1994), Case study research : design and methods, Thousand Oaks, Californie. : Sage ed.
- Yukl, G. (1989). Leadership in organizations, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice-Hall, inc.